DOCUMENT RESUME

ED 322 012 SO 019 118

TITLE	Formacion de Formadores en Planeamiento y Administracion de la Education: Informe Final. Reunion Tecnica de la Red REPLAD, Campinas, Sao Paulo, Brasil, 9-13 de noviembre de 1987. (Educational Development of Professionals in Educational Planning and Administration: Final Report. Proceedings of the Meeting of the Major Project for Education (Sao Paulo, Brazil, November 9-13, 1987).
INSTITUTION	United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization, Santiago (Chile). Regional Office for Education in Latin America and the Caribbean.
PUB DATE	88
NOTE	87p.
PUB TYPE	Speeches/Conference Papers (150) -- Collected Works - Conference Proceedings (021) -- Reports - Descriptive (141)
LANGUAGE	Spanish
EDRS PRICE	MF01/PC04 Plus Postage.
DESCRIPTORS	*Developing Nations; *Educational Development; *Educational Objectives; Educational Planning; *Educational Policy; Foreign Countries; *Futures (of Society); Higher Education
IDENTIFIERS	UNESCO

ABSTRACT

This final report provides a synthesis of conference presentations by representatives from institutions in 17 Latin American and the Caribbean nations. The material includes descriptions about institutions of higher education planning and developing of their respective schools of education, ministries of education, and national and regional programs designed under the umbrella of the United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO) to meet the educational needs of developing nations and to implement change. Among the reports included are those from institutions in Colombia, Costa Rica, Haiti, Mexico, Ecuador, Argentina, Venezuela, Chile, Uruguay, and Brazil. (NL)

****
* Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made *
* from the original document. *
****

ED322012

FORMACION DE FORMADORES EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

Reunión Técnica de la Red REPLAD, Campinas, Sao Paulo,Brasil, 9-13 de noviembre de 1987

Informe Final

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)

X This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.

☐ Minor changes have been made to improve reproduction quality.

• Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

"PERMISSION TO REPRODUCE THIS MATERIAL HAS BEEN GRANTED BY
JUAN CARLOS TEDESCO
TO THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)."

SO 019 118

unesco
Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe
OREALC

Santiago de Chile, 1988.

REPLAD

BEST COPY AVAILABLE

UNESCO
OFICINA REGIONAL DE EDUCACION DE LA UNESCO PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE

FORMACION DE FORMADORES EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

INFORME FINAL

Reunión Técnica de la Red REPLAD, Campinas, Sao Paulo, Brasil, 9-13 de noviembre de 1987

PROYECTO PRINCIPAL DE EDUCACION
En América Latina y el Caribe

REPLAD

Santiago, Chile, febrero 1988

Se puede reproducir y traducir total o parcialmente el texto publicado siempre que se indique la fuente.

Publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC).

Santiago, Chile, febrero 1988.

INDICE

PRESENTACION 7

PARTE I

DESARROLLO DE LA REUNION 11

Apertura de actividades y designación de la mesa de la Reunión 11
Inicio de actividades 12
Presentación de programas de formación y capacitación 14
Trabajo de grupos sobre estrategia regional de formación de formadores 15
Reunión Plenaria para la presentación y discusión de los trabajos en grupo 15

PARTE II

SINTESIS DE LA PRESENTACION DE EXPERIENCIAS INSTITUCIONALES EFECTUADA POR LOS PARTICIPANTES 21

UNED/Costa Rica 21
Universidad del Valle/Colombia 24
Dirección de Planificación de la Educación/Haiti 27
División de Programación Educativa/México 27
Universidad de Monterrey/México 29
CONPES/México 31
DINACAPED/Ecuador 34
Dirección General de Programación Educativa/Argentina 35
CFI/Argentina 37
OSPP/Venezuela 38
CENDES/Venezuela 40
CAE/Universidad de Concepción/Chile 41
Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República/IMS/Uruguay 42
UNICAMP/Brasil 45
IESAE/FGV/Brasil 47
Universidad de Brasilia/Brasil 49
ICASE/Panamá 51
PREDE/OEA 52

PARTE III

INFORMES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO SOBRE ESTRATEGIA REGIONAL DE FORMACION DE FORMADORES 55

Informe del Grupo de Trabajo I 55

Informe del Grupo de Trabajo II 58
Informe del Grupo de Trabajo III 60

ANEXOS

I. Intercambio y Cooperación para la formación en Planeamiento y Administración de la Educación 65
II. Lista de participantes 71
III. Carta de los participantes al Sr. Joseph Constant (Haití) 73
IV. Discurso de apertura 75
V. Documento de Proyecto: Intercambio y Cooperación para la Formación de Formadores en Planeamiento y Administración de la Educación 82

PRESENTACION

La Mesa del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación para América Latina y el Caribe, en su reunión celebrada en México en agosto de 1987, recomendó la preparación y ejecución de un proyecto orientado a lograr en el menor tiempo posible una formación de formadores en planeamiento y administración de la educación adecuada a las realidades socio-políticas y económicas de los países, y formuló el mandato de promover las consultas y los trabajos necesarios para garantizar el éxito de dicho proyecto en beneficio de la región. Dentro de este marco, la Tercera Reunión de la Red Regional REPLAD fue convocada por OREALC con el propósito específico de reunir elementos sobre los alcances, factibilidad y programación de este proyecto.

A fin de presentar una descripción detallada del desarrollo y de los resultados de esta Reunión Técnica de REPLAD (Campinas, Sao Paulo, Brasil, 9-13 de noviembre de 1987), se publica el presente informe cuyo contenido se ha organizado en tres partes: desarrollo de la Reunión; síntesis de la presentación de experiencias institucionales efectuada por los participantes; informes de los grupos de trabajo sobre una estrategia regional de formación de formadores. En el Anexo V del informe se incluye el documento "Intercambio y Cooperación para la Formación de Formadores en Planeamiento y Administración de la Educación", el cual recoge las sugerencias y recomendaciones formuladas por la Reunión para la puesta en marcha de un Proyecto Regional en este campo.

Respondiendo al mandato formulado por la Mesa del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal, este documento persigue como propósito guiar, a la luz de las orientaciones técnicas dadas por la Reunión de Campinas, las acciones para la formación de formadores en el campo de la administración y planificación de la educación que, a partir de marzo de 1988, serán realizadas conjuntamente por la Oficina Regional de Educación de la Unesco/OREALC, por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación y por un conjunto de Instituciones y Organismos miembros de la Red Regional para la Capacitación, la Innovación y la Investigación en los campos de la Planificación y la Administración de la Educación Básica y de los Programas de Alfabetización —REPLAD—.

7

PARTE I

DESARROLLO DE LA REUNION

Apertura de actividades y designación de la mesa de la Reunión

La Reunión anual 1987 de la Red Regional REPLAD convocada por OREALC/Unesco tuvo como eje un tema de singular trascendencia: la Formación de Formadores en el campo del Planeamiento y la Administración de la Educación. Las sesiones se realizaron en la Facultad de Educación de la Universidad de Campinas (Brasil) del 9 al 13 de noviembre de 1987.

La OREALC convocó a las instituciones adheridas a la Red en los siguientes países: Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, México, Haití, Panamá, Uruguay y Venezuela. Estuvieron presentes también organismos de Educación Superior de Brasil y México, no vinculados formalmente a REPLAD pero que comparten la preocupación por la formación de personal calificado. (Ver lista de participantes en el Anexo II de este documento).

La Reunión contó con la presencia del ex-Director de OREALC Sr. Simón Romero Lozano, hoy Secretario General de la Organización de Estados Iberoamericanos, del especialista del Instituto Internacional de Planificación de la Educación Sr. Claude Tibi y del Sr. Gerardo Ayzanoa, especialista del Departamento de Asuntos Educativos de la Organización de los Estados Americanos.

Los participantes fueron convocados para debatir el siguiente temario tentativo:

Caracterización de instituciones y programas de formación y capacitación en planeamiento y administración de la educación:

— centros ligados a los Ministerios de Educación;
— centros universitarios de formación académica;
— factores que se tomaron en cuenta en su concepción;
— tipo y nivel de formación;
— modalidades de capacitación de personal en servicio;
— condiciones de admisión;
— capacidad de recepción;
— objetivos, contenidos y métodos de la formación y/o capacitación;
— inserción y reinserción profesional de los participantes;
— naturaleza de las relaciones con los usuarios.

Pertinencia de la formación y capacitación en relación con la demanda:

— posición de los responsables de la educación con respecto a la planificación y administración de la educación:
  - adecuación del proceso de planificación y administración con respecto a los objetivos y problemas de la educación nacional;
  - clientelas y necesidades prioritarias de formación y capacitación;
  - naturaleza de las relaciones entre los servicios responsables de la educación y las instituciones y programas de formación y capacitación.

Evaluación de necesidades y de enfoques nacionales de formación de formadores:

— requerimientos nacionales y/o institucionales de formación de formadores;
— modalidades de formación de formadores que más se adaptan a las respectivas realidades y necesidades nacionales;
— sugerencias sobre el contenido de la formación de formadores a nivel nacional

Modelos más aceptables y más eficaces de formación y capacitación (sugerencias para la formulación de una estrategia regional de formación de formadores).

Con anterioridad a la fecha de inicio de la Reunión, la OREALC puso a disposición de los participantes el documento "Formación de Formadores. Experiencias institucionales en planeamiento y administración de la educación", elaborado por Silvia N. de Senén González.

El inicio formal de la Reunión se efectuó en el Aula Magna de la Facultad de Educación de la Universidad Estadual de Campinas, en la mañana del 9 de noviembre de 1987.

El Rector de la Universidad, Dr. Paulo Renato Costa de Souza, dio la bienvenida a los participantes destacando la importancia del tema a tratar por su impacto sobre la gestión de sistemas educativos que se caracterizan por su gran tamaño y complejidad. Mencionó su reciente experiencia como Secretario de Educación del Estado de Sao Paulo y la importancia que, en esta función, asignó al planeamiento como herramienta para el análisis y comprensión de la realidad.

En nombre del Director de la OREALC, el Sr. Jesús M. Gurriarán saludó a los presentes y señaló la encrucijada en que se encuentran los países de América Latina y el Caribe para afrontar el futuro, en los umbrales del siglo XXI. Destacó las carencias de millones de niños y adultos que todavía hoy se debaten entre la miseria y el analfabetismo. Resaltó la importancia de encarar una acción frontal para fortalecer la capacidad de gestión de los organismos educativos en los países de la región, definiendo una estrategia de formación para administradores y planificadores en el marco de los objetivos del Proyecto Principal. El texto de la intervención se encuentra en el Anexo IV de este documento.

A continuación, los participantes designaron por unanimidad al Decano de la Facultad de Educación de la UNICAMP, Dr. Pedro Goergen, como Presidente del encuentro.

En representación del norte, centro y sur de la región se nominaron tres vicepresidentes: el Sr. Manuel Sepúlveda (Universidad de Monterrey, México), el Sr. Humberto Cevo (UNED, Costa Rica) y la Sra. Delia Beretta (Oficina Sectorial de Planificación Educativa del Ministerio de Educación, Venezuela).

La Lic. Silvia N. de Senén González (Consejo Federal de Inversiones, Argentina) fue nombrada Relatora de la Reunión.

Inicio de actividades

El pionero del planeamiento de la educación en la región Sr. Simón Romero Lozano, hizo una reseña histórica de los esfuerzos realizados por los países de la región, entre 1956 y 1968, en materia de organización de las oficinas nacionales de planeamiento y de formación de especialistas.

El expositor reivindicó el gran optimismo y dinamismo desplegado en esos años por un núcleo de expertos que contribuyó, con el apoyo de Unesco y OEA, a desarrollar las bases de equipos y trabajos técnicos de planificación educativa en casi todos los países de la región. Recordó que a mediados de la década del 70, como resultado de la crisis económica mundial, se produjeron cambios y rupturas en los regímenes políticos que discontinuaron y debilitaron los esfuerzos que se venían realizando en los países de la región.

En el campo educativo se acentuó la inestabilidad de los funcionarios y técnicos del área y se produjo una ruptura decisiva en los nexos entre la planificación global y la educativa, que condujo a esta última a un estado de encapsulamiento y marginación.

El Sr. Romero Lozano recordó la decisión de los Ministros de Educación de los países de la región, reunidos en Bogotá en mayo de este año, de reactivar los procesos de planificación en el sector para hacer frente a los problemas derivados del tamaño y complejidad de los sistemas

educativos, del deterioro en su calidad y de la subutilización de los recursos existentes.

El expositor señaló la enorme responsabilidad que significa poner en marcha la formación de formadores en planeamiento y administración de la educación e indicó algunas características que deberían tener las acciones que se realicen en este campo. Destacó al respecto la necesidad de un enfoque interdisciplinario, con aportes de la economía, la sociología y el planeamiento estratégico; y de crear conciencia sobre la problemática de las sociedades latinoamericanas y del Caribe, analizando e interpretando problemas sociales, conflictos y políticas. Deberían realizarse esfuerzos adicionales conducentes a completar la formación intelectual del planificador y administrador con la capacitación en técnicas y a formar personas con sensibilidad, con criterio y sentido común, con aptitud y manejo de metodologías.

Por último, el orador destacó el papel de REPLAD y su esperanza en lograr consolidar por su intermedio la acción de los gobiernos y movilizar los recursos de las instituciones que la integran para concretar los objetivos del Proyecto Principal.

A continuación, la Sra. Silvia de Senén González presentó una síntesis de las conclusiones y recomendaciones del documento "Formación de Formadores. Experiencias institucionales en planeamiento y administración de la educación". Señaló el predominio, entre las instituciones por ella visitadas en siete países, de universidades, en especial de carácter público, que orientan la formación hacia una clientela mixta de estudiantes y funcionarios estatales patrocinados por sus empleadores.

La expositora destacó la diversidad de situaciones encontradas con clientelas, contenidos, desarrollos y enfoques de formación diversos, pero sintetizó las tendencias generales y los elementos comunes que se detectan, por encima de las diferencias, alrededor de siete ejes:

- Cómo se evalúan las necesidades de capacitación. En general, cada institución o programa lo hace desde su óptica particular y ajusta los contenidos y modalidades de los cursos a las clientelas circunstanciales a las que se dirige.
- Cómo se definen los objetivos, contenidos y clientelas de los programas. Hay una diversidad de factores que influyen: experiencia institucional en los campos de docencia, investigación y asistencia técnica; presuntas demandas del mercado laboral; experiencias de los graduados; formación de post-grado de docentes; "estado del arte" de los estudios; alcance y grado de profesionalización de los roles de administrador y planificador del sistema educativo.
- Las orientaciones temáticas. En la mayor parte de los casos, el énfasis del programa está puesto en la administración, estudiándose la planificación sólo como una función de aquélla. Algunos integran planificación y administración como elementos centrales de la gestión educativa. En pocos casos se pone el acento en el diseño de políticas.
- La renovación de los enfoques. Se ha avanzado en la búsqueda de nuevos paradigmas que integren elementos de macro y microplanificación, con un mayor acento político y cuestionador en los contenidos.
- Las relaciones de las instituciones formadoras con las oficinas de planificación educativa. Son transitorias, sujetas a vínculos personales y se interrumpen cuando éstos desaparecen. Se verifica un agudo divorcio entre los productores del conocimiento (universidades y centros de investigación) y los decisores en distintos niveles de la gestión educativa.
- La información sobre los graduados. A excepción de la UNED de Costa Rica, las instituciones no cuentan con instrumentos sistemáticos para recoger esta información.
- El papel de las redes nacionales y de REPLAD. La Red Regional REPLAD ha avanzado hasta convertirse en una red de redes con distintas modalidades, desarrollando una trama institucional con base en universidades, centros de investigación, ministerios y secretarías provinciales, estaduales y nacionales, con perfiles propios de acuerdo a la idiosincrasia nacional o regional. Esta heterogeneidad es su principal riqueza.

La Sra. Silvia de Senén González señaló que, a su juicio, de este panorama puede sugerirse el diseño de un programa de "Formación de Formadores" en el campo del planeamiento y la administración de la educación "utilizando recursos combinados de las instituciones de la Red, de

OREALC y del IIPE, el cual podría desagregarse en cuatro proyectos: 1) "Curso Básico de Capacitación de Formadores en Planeamiento y Administración de la Educación para América Latina y el Caribe"; 2) "Cursos Especiales" alrededor de temáticas específicas comunes a conjuntos de países; 3) "Fortalecimiento de Instituciones y Programas de REPLAD"; 4) Búsqueda de fuentes de financiamiento nacionales e internacionales.

Presentación de programas de formación y capacitación

En sesiones plenarias se realizó la presentación de los programas de formación y capacitación que están llevando a cabo las Instituciones representadas en la Reunión.

La presentación se hizo en el siguiente orden:

Institución/Organismo	Participante que efectuó la presentación
Universidad Estatal a Distancia —UNED-, Costa Rica	Humberto Cevo
Universidad del Valle, Facultad de Educacación, Colombia	Ricardo Sarasti
Ministère de l'Education Nationale, Haití.	Joseph Constant
Secretaría de Educación Pública —SEP—, México	Roberto Villaseñor
Universidad de Monterrey, México	Manuel Sepúlveda
Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior, México	Roberto Arizmendi
Dirección Nacional de Capacitación y Perfeccionamiento Docente, Ministerio de Educación y Cultura, Ecuador	Gonzalo Montenegro
Dirección de Programación Educativa, Ministerio de Educación y Justicia, Argentina	Alicia L. de Bertoni
Consejo Federal de Inversiones —CFI—, Argentina.	Silvia N. de Senén González
Oficina Sectorial de Planificación y Presupuesto, Ministerio de Educación, Venezuela.	Delia Beretta de Villarroel
Centro de Estudios para el Desarrollo —CENDES—, Venezuela.	Ramón Casanova
Centro de Administración Educacional —CAE—, Universidad de Concepción, Chile.	Jorge Jiménez
Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Presidencia de la República Oriental/Instituto Magisterial Superior, Uruguay.	Eduardo Daguerre C.

Institución/Organismo	Participante que efectuó la presentación
Facultade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Brasil.	Raquel Pereira Chainho
IESAE, Fundação Getulio Vargas, Brasil.	Julieta Costa Calazans
Facultade de Educação, Universidad de Brasilia, Brasil.	Stella C. G. Trois
Programa Regional de Desarrollo Educativo, OEA.	Gerardo Ayzanoa

En la parte II del informe se incluye una síntesis de la presentación hecha por los participantes.

Trabajo de grupos sobre estrategia regional de formación de formadores

Tal como estaba previsto en la agenda, en la tarde del segundo día de la Reunión se procedió a constituir tres grupos de trabajo, que efectuaron sus tareas de acuerdo con criterios debatidos y acordados en sesión plenaria, tomando como base el documento de trabajo preparado por OREALC. (Anexo I).

Cada grupo elaboró un informe que contiene los acuerdos logrados en materia de ideas y aportes para la formulación de un proyecto de formación de formadores en los campos del planeamiento y la administración de la educación, que permita potenciar los recursos de las instituciones vinculadas a REPLAD.

Reunión Plenaria para la presentación y discusión de los trabajos de grupo

En la mañana del día jueves 12 se inició la reunión plenaria para presentación y discusión de los informes de los grupos de trabajo.

Antes de iniciar las presentaciones, la Reunión resolvió por unanimidad agradecer, mediante una nota, al Rector de la Universidad de Campinas las atenciones recibidas y los esfuerzos realizados por los profesionales de la Universidad ante la grave enfermedad que aquejó al participante de Haití, Sr. Joseph Constant. (El texto de la nota se incluye en el Anexo III de este Informe).

Se discutió la modalidad de trabajo del plenario, acordándose comenzar con la lectura del informe de cada grupo en forma sucesiva, para entrar luego a un debate general.

Los relatores de los grupos de trabajo dieron lectura a los respectivos informes. (En la Parte III se presentan, in extenso, los informes de los tres grupos de trabajo).

Al iniciarse el debate general, hubo amplia coincidencia entre los participantes en señalar como un logro la forma en que se desarrolló el trabajo grupal, el cual permitió un amplio intercambio y facilitó precisar elementos conceptuales y organizativos que complementaron, ampliaron y enriquecieron el documento de trabajo presentado por OREALC.

Llamó la atención de la Reunión Plenaria, la coincidencia básica que se observó en las propuestas formuladas por los tres grupos de trabajo en torno a la necesidad de poner en marcha, con carácter prioritario, un "Proyecto Regional de Formación de Formadores en Planeamiento y Administración de la Educación" y en cuanto a la definición de los elementos esenciales de dicho Proyecto. Muchos participantes destacaron el impacto que el mismo deberá tener en relación a los objetivos del Proyecto Principal, dado su carácter multiplicador. Se recordó que el Proyecto Principal pertenece a los países y que fue formulado por ellos y que sus objetivos tienen carácter socio-educativo, con un fuerte contenido de justicia social y de igualdad de opor-

tunidades. Estas aspiraciones deberán incorporarse en la orientación de los contenidos del Proyecto de Formación de Formadores y se espera que redunden directamente en una mejoría de la calidad, eficacia y eficiencia de los Planes Nacionales de Acción del Proyecto Principal.

El plenario consideró diferentes aspectos vinculados a la elaboración de la versión final del Proyecto y al papel que tendrán en él las instituciones adheridas a REPLAD.

Se destacó la necesidad de dar inicio cuanto antes a las acciones del Proyecto, en función de las carencias que en materia de formación de planificadores y administradores existen en la región de América Latina y el Caribe.

Se mencionó como criterio orientador la necesaria flexibilidad del Proyecto entendida en varios sentidos: que a la vez que favorezca su carácter regional, mantenga y respete la idiosincrasia de cada situación particular, promoviendo la búsqueda de formas y contenidos innovadores en materia de planeamiento y administración de la educación. El criterio de flexibilidad se expresó en relación a los diferentes tipos de instituciones —universidades, centros de investigación, oficinas de planeamiento educativo— que estarán vinculadas al Proyecto, sin que por ello pierda su identidad original y su autonomía de acción.

La plenaria expresó la necesidad de que la Red REPLAD, como mecanismo que debe participar activamente en el Proyecto, asuma también la tarea de evaluación sistemática del proceso de desarrollo de las actividades.

Se señaló la conveniencia de que OREALC confíe a especialistas de instituciones de REPLAD el análisis de la documentación que existe en la Oficina, junto con la que brindaron los participantes a esta Reunión, para profundizar los aportes teóricos y metodológicos que están realizando los centros de formación e identificar modalidades y programas de estudio.

Hubo coincidencia en señalar al Proyecto como un ámbito para promover en los futuros participantes oportunidades permanentes de actualización del conocimiento.

Durante la sesión, se señalaron algunos puntos de gran interés que deberían ser incluidos en la redacción final del Proyecto.

Uno se refiere a incorporar entre la clientela del Proyecto de Formación de Formadores a los responsables de programas de alfabetización y de educación de adultos.

También debería considerarse la extensión de acciones de Formación de Formadores al área del Caribe de habla inglesa y francesa, a través de la Red CARNEID.

Asimismo, se recomendó que el Proyecto concentre sus acciones no sólo en el curso base sino que incluya además una línea de cursos especiales, de carácter intensivo, pero de menor duración. La temática de estos cursos debería tomar en cuenta problemas comunes a conjuntos de países y a experiencias históricas similares y el impacto de dichos problemas sobre la planificación y administración de la educación.

Acerca de las clientelas se consideró que los grupos de trabajo avanzaron en precisar las características del Formador de Formadores en relación a su campo de acción específico, a su compromiso para generar procesos innovadores y a los roles que desempeña en el proceso educativo.

Al respecto se destacó el hecho de que la oferta de formación se encuentra en las instituciones académicas y la demanda se plantea a nivel de los organismos gubernamentales de política educativa. Dada la naturaleza diferente de ambos y el obvio interés de cada ente de conservar su propia identidad y autonomía, es frecuente encontrar situaciones de incomunicación y aislamiento que plantean desafíos para su superación. Se mencionaron algunas experiencias positivas en este sentido y se insistió en la necesidad de una adecuada articulación entre ambos tipos de organismos.

Se hicieron numerosas sugerencias en relación al curso base, que constituye un aspecto central del Proyecto. Así, se recomendó la realización de acciones localizadas rotativamente en diferentes puntos geográficos de la región. Esta recomendación toma en cuenta las enormes distancias que existen y el incremento de costos que significaría concentrar todos los esfuerzos en un solo punto geográfico.

También se destacó el carácter intensivo y no extensivo que debería tener el curso base, en cuanto a dedicación y profundización de temas centrales del planeamiento y de la administración de la educación.

Se recomendó adoptar modalidades innovadoras para la organización del curso base, incorporando experiencias exitosas de las instituciones de REPLAD.

Se puso especial énfasis en recomendar sistemas de evaluación del aprendizaje, de los materiales y del impacto que deberán estar presentes desde el diseño inicial del Proyecto.

El fortalecimiento de las instituciones vinculadas a REPLAD constituyó una preocupación central de los participantes y se hicieron diversas recomendaciones al respecto.

Se señaló especialmente la necesidad de reforzar acciones de intercambio interinstitucional que ayuden a consolidar la capacidad existente a través de pasantías, becas y asesoramientos.

Hubo acuerdo en destacar la complejidad y riqueza del tema central de la Reunión, tanto por sus implicaciones teóricas y conceptuales como por la dimensión social y política de las disciplinas involucradas y por las dispares consecuencias de esos encuadres sobre la gestión de los sistemas educativos de la región. En reconocimiento a esa complejidad, se formularon consideraciones durante el plenario acerca de los marcos teóricos y conceptuales orientadores del Proyecto. En tal sentido, se manifestó la importancia de conocer y de analizar desde una perspectiva crítica estudios e investigaciones que revelan la problemática de la grave situación socioeconómica que atraviesa la región.

Se consideró que la planificación se inserta en un contexto político que es necesario comprender e interpretar y que opera como condicionante de las decisiones y de los procesos.

Se acordó la necesidad de incorporar durante el desarrollo de los cursos discusiones sobre los aspectos teóricos y conceptuales de la planificación y la administración, analizando y evaluando críticamente la experiencia histórica de los países de la región.

Se afirmó la necesidad de hacer del planeamiento educativo un proceso integrado y vinculante con el planeamiento socioeconómico global.

Se reflexionó sobre la necesidad de superar el concepto de planificación como función subordinada a la administración, afirmando una visión integral e interrelacionada entre los campos del conocimiento y de la acción.

El plenario consideró auspiciosa la presencia en la Reunión organizada por la Unesco, de un observador de la Organización de Estados Americanos, como un aporte de ambos organismos a los esfuerzos de mejoramiento de los sistemas educativos.

Como una contribución para acelerar las tareas vinculadas al Proyecto, el plenario decidió que en un lapso de 15 días los participantes hagan llegar a OREALC eventuales observaciones para incorporar a la versión final. El plenario solicitó a OREALC elaborar la versión final del Proyecto, tomando en cuenta las observaciones, comentarios y aportes formulados en los grupos de trabajo y en las sesiones plenarias y las que puedan enviar los participantes a la sede de la Oficina. (En el Anexo V se incluye la versión revisada del Proyecto).

PARTE II

SINTESIS DE LA PRESENTACION DE EXPERIENCIAS INSTITUCIONALES EFECTUADA POR LOS PARTICIPANTES

La Formación de Formadores en Planeamiento y Administración de la Educación en Costa Rica

Síntesis de la exposición de
Juan Humberto Cevo G.,
Universidad Estatal a Distancia (Costa Rica).

Se esquematizan a continuación los aspectos más relevantes de la formación en administración educativa, nombre común que identifica los programas en Costa Rica.

Caracterización de instituciones y programas de formación y capacitación en planeamiento y administración de la educación

Los programas de formación y capacitación en este campo son desarrollados por tres instituciones de educación superior universitaria: Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional y Universidad Estatal a Distancia.

No existe otro tipo de entes formadores, ni siquiera vinculados formalmente al Ministerio de Educación Pública.

En las tres instituciones indicadas los programas se desarrollan por decisión institucional autónoma. En la actualidad, las tres instituciones declaran que hacen esfuerzos por tener una mayor integración con el Ministerio de Educación.

Los factores que se tomaron en cuenta para la implantación de dichos programas son coincidentes: se pretendía dotar al sistema educacional costarricense de profesionales capaces de manejar la administración educativa al nivel central, intermedio y local, tanto en el sistema formal como en el no formal.

En la Universidad Nacional se declara, además, que el programa se fundamenta en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo Educativo.

Por su parte, la Universidad Estatal a Distancia se basó en los resultados de la investigación realizada por el expositor en 1977, sobre necesidades de formación y capacitación del magisterio nacional y en un seguimiento de graduados de los años 1981 y 1982 que dio origen a un rediseño del programa.

En la Universidad de Costa Rica existe un programa de maestría a nivel de licenciatura, habiéndose suspendido el bachillerato (Bachelor). En la Universidad Nacional y en la Universidad Estatal a Distancia se imparten ambos niveles, licenciatura y bachillerato.

En la actualidad, no existen programas sistemáticos de capacitación en esta área ni en la Universidad de Costa Rica ni en la Universidad Nacional. La Universidad Estatal a Distancia inició uno, en convenio con el Ministerio de Educación y con el auspicio de la Unesco en el marco de REPLAD, destinado a 175 administradores locales ubicados en los cantones más deficitarios en este campo.

Objetivos, contenidos y métodos de la formación y/o capacitación

En la Universidad de Costa Rica no se cuenta con un perfil de salida. Sus objetivos apuntan hacia la formación de un profesional que pueda desempeñarse eficaz y eficientemente en cualquier nivel; que domine la teoría de la administración para aplicarla a situaciones de administración, planificación y de enseñanza-aprendizaje vinculadas con la realidad nacional.

En la Universidad Nacional se cuenta con un perfil. Los objetivos del programa apuntan a proveer al sistema educativo costarricense, como contribución al desarrollo del país, de los administradores que requiere en cualquier nivel (incluido el universitario), para la conducción de la educación.

En la Universidad Estatal a Distancia se dispone de perfiles elaborados a partir de las investigaciones de mercado, de las que se desprenden objetivos con enfoques similares a los de las otras dos instituciones, pero con mayor énfasis hacia el currículo, el aprendizaje, los materiales didácticos, la relación con la comunidad y la comprensión de la conducta humana.

En la Universidad de Costa Rica los contenidos se concentran en: administración y planificación; técnicas de investigación; y tres asignaturas complementarias (idiomas).

En la Universidad Nacional, las asignaturas se pueden agrupar en planificación y administración de la educación dirigidas al proceso educativo y hacia la empresa educativa, más algunas asignaturas complementarias.

En la Universidad Estatal a Distancia, con base en el perfil, están definidas tres grandes áreas temáticas: la contextual, la educativa y la de administración e investigación.

Como exigencia para la graduación al nivel de bachillerato, la Universidad Nacional considera una práctica; en la Universidad Estatal a Distancia se exige una práctica o proyecto profesional.

Como exigencia para la graduación al nivel licenciatura, la Universidad de Costa Rica exige una tesis; la Universidad Nacional, una monografía; y la Universidad Estatal a Distancia, tesis, proyecto, seminario o práctica.

En la Universidad de Costa Rica la metodología utilizada es básicamente la tradicional, utilizándose además con cierta frecuencia el trabajo grupal, la acción semi presencial, la investigación social, el análisis de casos y la teoría de contingencia.

En la Universidad Nacional la metodología es presencial, pero descansa en el análisis de casos y problemas, que son sistematizados desde el punto de vista teórico por los profesores, por separado y son discutidos entre los estudiantes.

En la UNED la metodología, a distancia, incluye el contacto presencial y telefónico del estudiante con el tutor y, sobre todo, su inmersión en situaciones concretas de aprendizaje conectadas a la realidad misma, según objetivos y niveles prefijados. Las diversas prácticas contempladas se programan también con esta finalidad, aunque el peso mayor se da, actualmente, a los aspectos cognoscitivos.

La actual administración ministerial ha dado un fuerte impulso a: a) la creación de un nuevo modelo organizacional y de coordinación entre las diversas dependencias centrales y de éstas con el resto del sistema: b) la elaboración de un diagnóstico cualitativo y cuantitativo de los formadores con que se cuenta en la actualidad, habiéndose avanzado al respecto en el aspecto numérico del problema; c) el logro de una correspondencia más real y racional entre los requerimientos del sistema y el aparato existente; d) la capacitación de los formadores para que puedan cumplir de manera más eficaz y eficiente los objetivos de la educación, enfrentando a la vez los variados problemas de una manera más técnica, en beneficio de los diversos utilizadores.

Según datos de la Dirección de Programación Educativa de 1987, referidos sólo a la condición de los directores de establecimientos educativos, la situación es la siguiente en relación con el Optimo Profesional Mínimo -OPM— (título profesional habilitante) que exige el escalafón docente:

Clase de puesto	Total de la clase	Sin OPM (en %)
Director 1	1.303	8,7
Director 2	152	1,0
Director 3	108	0,0
Director 4	82	0,0
Director 5	61	0,0
Director Enseñanza Preescolar 1	11	9,0
Director Enseñanza Preescolar 2	26	7,7
P.E.G.B. (Unidocente)	1.302	13,1

En este universo se podría estimar una demanda de formación de alrededor de 670 funcionarios, de los que 500 corresponden a la clase "Escuela Unidocente".

En opinión de los medios universitarios, se tiene la percepción de que la demanda de formación existe pero que no se ha cuantificado adecuadamente, ni siquiera en términos aproximados, para la totalidad de los administradores y planificadores del sistema educativo.

Según el Ministerio de Educación, la demanda cuantitativa se considera estable. Sin embargo, no se dispone de un análisis proyectivo que considere, por ejemplo, las tasas de reemplazo (jubilación, muerte, retiro, permisos, incapacidades) que, en opinión del expositor, jugarán en los próximos años un papel muy relevante en la demanda al ir finalizando el período laboral de quienes se incorporaron al sistema como producto del "baby boom".

Hay coincidencia en todos los entes en cuanto a la necesidad de la capacitación en aspectos tales como: bases pedagógicas; administración del currículo; administración de la educación no formal; organización de dependencias especializadas del sistema, centrales y regionales; técnicas investigativas; y estrategias participativas.

En el Seminario-Taller, auspiciado por la Unesco para constituir la Red Costarricense de Cooperación (septiembre 1987), se presentó la versión preliminar del Programa de Desarrollo Profesional del Docente (PRODEPRO). En él, entre otros aspectos del análisis causativo, se señala que no ha habido coordinación alguna entre el Ministerio y las Universidades y tampoco entre éstas, tanto en el campo de la formación como en el de la capacitación. En todos los entes se declara repetidamente que existe interés por coordinar y lo mismo se reflejó en el Seminario-Taller antes mencionado, a partir del cual se realizan acciones concretas para plasmar en realidad esa voluntad.

Evaluación de necesidades y de enfoques nacionales de formación de formadores

A los requerimientos mencionados es preciso agregar el necesario énfasis que debe darse a la formación del planificador y del administrador educativo en técnicas de investigación, no sólo estadística sino también participativa y bibliográfica. Ello es relevante frente a la urgencia de establecer relaciones cada vez más técnicas y científicas entre el administrador educativo y las situaciones que debe resolver o los requerimientos a que está sometido.

Estas opiniones quedan avaladas por la investigación que realizó en Costa Rica la Dirección de Planeamiento Académico de la UNED, como parte del proyectado módulo de investigación educativa para administradores educativos del nivel local auspiciado por REPLAD y que fuera presentada en reunión que sobre dicho módulo se efectuó en Panamá en agosto de 1987.

En cuanto a las modalidades de la formación en la Universidad de Costa Rica como en la Universidad Nacional, se señala la necesidad de que aquella se vincule más con la realidad y con los problemas específicos que debe enfrentar el administrador educativo en el ejercicio de su profesión.

En el caso de la UNED, por tratarse de una población-meta en situación laboral y dispersa, se considera que la modalidad de Educación a Distancia se adecúa muy bien a las necesidades de formación en servicio, existiendo gran coincidencia con las otras universidades en cuanto a la temática que debe abordarse y que ya se indicó con anterioridad.

Modelos más aceptables y más eficaces de formación y capacitación

En cuanto a un esfuerzo regional orientado a la formación de formadores, la estrategia más adecuada, según el expositor, sería la de la educación a distancia, ya que:

— se podría tener una masiva cobertura continental y nacional a un costo muy bajo (por ejemplo, habría considerables economías en la movilización de grupos de formadores entre los diversos países);
— se garantizaría el logro de objetivos comunes válidos para todos los países, además de los específicos, propios de cada realidad, favoreciendo a la vez una progresiva nivelación de las grandes desigualdades y diferencias cualitativas que caracterizan a los programas actuales de formación;
— se podría trabajar en forma simultánea al nivel de la región, con lo que tendería a desaparecer el desajuste y el desfase en cuanto a los logros alcanzados actualmente por los países mediante el recurso a las estrategias presenciales tradicionales;
— se posibilitaría una evaluación más válida al nivel nacional y regional, tanto de los aprendizajes y materiales como del proyecto mismo y de su impacto, gracias a la uniformidad, universalidad y hasta simultaneidad que podría lograrse;
— se dispondría de una base común de partida para acciones de educación permanente en este campo a nivel regional, lo que permitiría programar el mejoramiento de la formación de formadores a niveles cada vez más elevados y especializados, según las necesidades, con vistas al logro de determinados perfiles.

Los principales aspectos estratégicos a considerar para alcanzar las ventajas y metas mencionadas —presentadas in extenso por el expositor en su documento original—, se pueden sintetizar en: diagnóstico; definición de perfiles; perfiles deseables; objetivos y contenidos; selección y elaboración de materiales; entrega de la docencia a distancia; evaluación y retroalimentación.

La experiencia de la Universidad del Valle, Cali, Colombia

Síntesis de la exposición de Ricardo Sarasti Revelo, Universidad del Valle (Colombia).

Caracterización

La Universidad del Valle, como institución educativa del nivel superior, propicia las formas científicas, ideológicas y artísticas de conocer, interpretar y transformar la realidad. Considera como uno de sus principios fundamentales el estudio de los problemas nacionales y la propuesta de alternativas de solución para ellos. En concordancia con esto, es objetivo general de la Universidad contribuir a la formación integral de la persona, al desarrollo del conocimiento y al desarrollo social a través de las acciones académicas de docencia, investigación y extensión.

La atención de los requerimientos de los problemas y necesidades sociales desde su origen, ha sido efectuada mediante acciones académicas a cargo de las facultades de Salud, Ingeniería, Arquitectura, Administración, Humanidades, Ciencias, Economía y Educación.

La Facultad de Educación adopta como compromiso contribuir a la solución de los problemas del sector y del sistema educativo a través de programas académicos de formación superior —licenciatura y post-grado—, de programas de investigación y de programas especiales de asistencia técnica para el sector. Estos últimos operan generalmente mediante acciones de capacitación, asesoría e investigación.

El Departamento de Administración Educacional es la unidad académico-administrativa de la Facultad de Educación que centra su quehacer académico en la planeación y administración de la Facultad como objetos del conocimiento y campos de formación. Por este medio, la Uni-

versidad del Valle proyecta su participación e influencia nacional e internacional en el desarrollo de la educación.

Programas académicos de formación

El Magister en Administración de la Educación es un programa de formación avanzada.

La concepción, orientación y estructura de su currículo estuvo determinada desde su creación por la necesidad de responder al objetivo de formar administradores generalistas para el sector educativo.

En la actualidad, la reforma del Plan de Estudios constituye a la Maestría en alternativa para:

— responder a los requerimientos de personal calificado que demanda el sistema educativo, enfatizando en los procesos de planeación, dirección y supervisión;
— incorporar los avances del desarrollo científico y tecnológico de la administración como medios para generar opciones de fomento del desarrollo educativo;
— posibilitar la articulación de un proceso de formación de funcionarios del sector en campos laborales específicos a una estrategia de mejoramiento de la administración, planificación y supervisión de la educación;
— impulsar las políticas nacionales de desarrollo del sector educativo mediante una formación avanzada basada en un plan de estudios diversificado en sus contenidos, que propicia oportunidades para profundizar en la planeación, dirección y supervisión como campos laborales específicos de la gestión de la educación y que se ajusta a las necesidades y a los intereses de los diferentes agentes del sistema.

Durante el programa, los estudiantes tienen la oportunidad de:

— apropiar teorías, conceptualizaciones, metodologías y técnicas que fundamentan la administración y los procesos de planeación, dirección y supervisión;
— aplicar elementos teórico-conceptuales y técnico-metodológicos en el diseño de proyectos y programas de desarrollo organizacional en un campo específico de la administración educacional;
— diseñar y ejecutar acciones de investigación en planeamiento, dirección y supervisión en un contexto social determinado;
— diseñar y aplicar alternativas de participación sectorial e intersectorial en los procesos de planeación, dirección y supervisión de la educación.

La ejecución curricular comprende un ciclo común inicial de actividad académica y un segundo ciclo específico correspondiente al campo laboral de planeación, dirección o supervisión.

Dentro de la modalidad presencial, el funcionario participante en la maestría continúa vinculado laboralmente con su institución.

En la modalidad semipresencial, el funcionario atiende simultáneamente los compromisos laborales y académicos y ambos frentes se constituyen en elementos complementarios del proceso de formación avanzada.

Programas especiales

La asistencia técnica ofrecida al sector por el Departamento de Administración y Planeamiento de la Educación tiene una vigencia cercana a los 20 años; mediante convenios con el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, organismos regionales del sector, instituciones educativas y organismos internacionales (OEA/PREDE, PNUD y Unesco) se han realizado programas de capacitación, asesoría e investigación en los campos del planeamiento, la administración y la supervisión de la educación, entre los que destacan las siguientes experiencias ejecutadas en los últimos cinco años:

— Programa de capacitación técnico-administrativa para la nuclearización educativa. Se capacitó durante 1981-83 al personal requerido para la implementación del Programa de Mapa Educativo a través de la estrategia de nuclearización, mediante convenio con el MEN (capacita-

ción de 1.300 funcionarios en 15 regiones político-administrativas). Este programa tenía como propósitos contribuir a la implementación del proceso de descentralización de la administración educativa por la vía de la nuclearización y ofrecer entrenamiento al agente de gestión del Núcleo educativo sobre enfoques, metodologías e instrumentos para posibilitar el proceso de descentralización.

El programa se realizó bajo la modalidad de seminario-taller para cada una de las regiones, con intensidad de 100 horas c/u; cada grupo de participantes estuvo constituido por representantes de cinco categorías de personal.

El programa se diseñó y ejecutó en términos de los siguientes componentes:

- Planificación, orientado a brindar al participante oportunidades de aprendizaje de carácter teórico y práctico sobre el planeamiento de la educación a nivel de núcleo educativo;
- administración, enfocado hacia la adquisición de conocimientos, metodologías y técnicas de administración del centro educativo en el contexto nuclearizado;
- supervisión educativa, centrado en el propósito de apropiación de conocimientos y estrategias para el mejoramiento del proceso curricular y de su administración, a nivel de centro y de núcleo educativo.

— Curso multinacional de planificación a nivel de base y seminario evaluativo de la microplanificación en América Latina.

Constituyó una acción de refuerzo operativo de la planificación, complementaria de la capacitación en nuclearización; se realizó con una intensidad de 200 horas, en la sede de la Universidad del Valle. Asistieron al curso 25 funcionarios —9 becarios internacionales y 16 becarios colombianos—, con cargos de dirección de núcleo, jefes regionales y coordinadores de programas o proyectos de desarrollo comunitario.

El curso tuvo como propósitos ampliar las bases conceptuales y teóricas sobre la planificación en el nivel de base y analizar experiencias e identificar mecanismos, técnicas e instrumentos para la planeación a nivel de base.

El seminario, a su vez, tuvo los siguientes propósitos: generar una visión sobre el significado y los alcances de la microplanificación en América Latina y complementar informativa y metodológicamente el curso multinacional de planificación a nivel de base.

Como metodología se adoptó la siguiente, por etapas:

Etapa 1: Conceptualización
Etapa 2: Metodologías y técnicas
Etapa 3: Aplicación (trabajo de campo)
Etapa 4: Proyección operativa (diseño de proyectos)
Etapa 5: Seminario (ponencias sobre microplanificación)

El equipo de profesores de la Universidad del Valle fue reforzado, para esta actividad, con la presencia de especialistas de varios países de América Latina.

— Proyecto sobre regionalización y descentralización (IDOC)

Este proyecto se elaboró y ejecutó con el propósito de propiciar un desarrollo educativo descentralizado a través del fortalecimiento de la capacidad técnica de las Secretarías Departamentales de Educación, mediante la creación y/o consolidación de procesos de planificación del sector en el nivel regional y la determinación de estructuras organizacionales adecuadas para efectos de la descentralización.

El proyecto se ejecutó en una primera fase para atender la macro-región occidental de Colombia, constituida por 9 departamentos; en la segunda fase se amplió la cobertura a 5 secciones territoriales de la costa atlántica, oriente y centro colombiano.

Entre las acciones desarrolladas cabe destacar: la elaboración del perfil educativo de la macroregión; la capacitación de funcionarios de las Secretarías de Educación de las secciones territoriales respectivas en aspectos de planificación y administración de la educación en el nivel regional; la asesoría técnica para procesos de planificación y administración educativa a nivel regional.

Como metodología se adoptó la siguiente: seminarios-talleres de capacitación, en su mayoría realizados en cada sección territorial y orientados por profesores de la Universidad del Valle;

talleres y acciones de asesoría técnica para procesos de planificación, in situ; talleres y acciones de asesoría técnica para procesos de reorganización o reestructuración de las Secretarías de Educación, in situ.
Como productos principales se identifican los siguientes: planes de desarrollo educativo regional (a mediano plazo); propuestas de reorganización de las oficinas responsables de la administración de la educación regional; capacitación de funcionarios adscritos a las unidades de planeación y administración educativa regionales.

Instituciones y programas de formación en planificación y administración de la educación en Haití

Síntesis de la exposición de Joseph E. Constant, Dirección de Planificación de la Educación (Haití).

Instituciones de formación

No existen en Haití instituciones que se consagren principalmente a la formación en planificación y administración de la educación; sin embargo, tres escuelas o instituciones ejecutan, dentro de sus programas, algunas acciones relacionadas con esta actividad:

— la Escuela Normal Superior (ENS).
— el Instituto Pedagógico Nacional (IPN).
— el Instituto Nacional de Formación Vocacional (INFV).

- La ENS forma a los profesionales de la educación y particularmente a los docentes de secundaria. Dentro de los cursos comunes y obligatorios para todos los estudiantes, incluye la materia de administración escolar de tipo general.
  La ENS está actualmente en proceso de reestructuración y es probable que ofrezca en el futuro un programa más sistemático de formación en planificación y administración de la educación.
  Las escuelas normales para docentes de primaria también ofrecen un curso elemental de administración escolar.
- El IPN prepara esencialmente a los profesores de primaria.
- El INFV forma a los docentes de la enseñanza vocacional y técnica.

Necesidades de capacitación en planificación y administración de la educación

Hasta ahora, los especialistas haitianos en planificación y administración de la educación se formaron afuera, en el IIPE o en universidades de varios países (Canadá, Colombia...). Parece necesario organizar en el futuro programas nacionales de capacitación en este campo, dadas las necesidades observadas.

Necesidades y oferta de formación en planeación educativa. Secretaría de Educación Pública, México

Síntesis de la exposición de Roberto Villaseñor S., División de Programación Educativa (México).

Caracterización

La Secretaría de Educación Pública de México —SEP— llevó a cabo, durante los primeros meses del año, una encuesta dirigida a los directores de las unidades administrativas del sector

educativo que realizan actividades de planeación educativa. La información que a continuación se presenta está basada en los resultados preliminares de dicha encuesta.

El personal técnico que desempeña funciones de planeación en las dependencias y en los organismos del sector educativo en México, es de aproximadamente 1.800 personas, la mayoría de las cuales (unas 1.700) requiere algún tipo de capacitación, de acuerdo con la información proporcionada por los funcionarios encuestados.

Las siguientes son algunas de las características de esta población:

— Este total de funcionarios está adscrito a 71 unidades administrativas diferentes, 10 de las cuales, con 40% del personal, se encuentran en el Distrito Federal.
— Las áreas temáticas en las que se requiere capacitar al mayor número de personal son las de planeación y administración educativa en general o en alguna de sus fases; pero casi el 40% de las necesidades de capacitación captadas por la encuesta se refieren a técnicas o disciplinas que podrían considerarse como herramientas o instrumentos útiles en el desempeño de actividades de planeación, tales como estadística, informática e investigación educativa.
— Durante los últimos cinco años, en el 55% de estas unidades administrativas se impartieron cursos de capacitación.

Acerca de los cursos que ha recibido el personal de pleaneación cabe detallar lo siguiente:

— El 85% de los cursos ha tenido un mes de duración o menos; sólo el 15% fue de aproximadamente un año de duración.
— El 70% de los cursos fue impartido por instituciones gubernamentales, el 21% por asociaciones profesionales y sólo el 9% por instituciones de educación superior.

Capacitación para directivos escolares

Desde 1985, la Secretaría de Educación Pública está llevando a cabo el proyecto denominado "Fortalecimiento de la capacidad técnico-administrativa de los directores escolares". Mediante este proyecto se atiende a los supervisores y directivos de planteles escolares de control federal de todos los niveles educativos, desde preescolar hasta superior. Sus principales acciones han sido:

— La elaboración de dos manuales para el personal de dirección, uno técnico-administrativo y otro técnico pedagógico; éstos son desarrollados por personal técnico de la dependencia central encargada de normar el servicio de que se trate, en coordinación con personal de la Comisión Interna de Administración y Programación (CIDAP) de la Secretaría de Educación Pública.
— Se imparte un curso de una semana de duración a grupos de directivos, en el cual se cubre todo el contenido del manual; a la fecha se han entregado los manuales técnico-administrativos y se han ofrecido los cursos correspondientes al 90% de los directivos en servicio; con el manual técnico-pedagógico la cobertura es de aproximadamente 20%.

Se prevé que para 1988 se hayan entregado los manuales e impartido los cursos a la totalidad de los directivos escolares en servicio. De la misma forma se irá capacitando a quienes vayan siendo nombrados para ocupar puestos directivos.

Este proyecto tiene sus raíces en el Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988, en el cual ocupan un lugar prominente los objetivos de mejoramiento de la calidad de los servicios y de uso eficiente de los recursos disponibles. Dentro de dicho Programa, el directivo escolar constituye un elemento clave para el logro de los objetivos mencionados. Sin embargo, este personal no recibía prácticamente ninguna formación para el desempeño del importante papel administrativo y pedagógico que le corresponde. Se encontró también que la normatividad establecida no se aplicaba con criterios homogéneos. De ahí que la Secretaría de Educación Pública se propusiera sistematizar los procesos de capacitación, dándoles un carácter integral e institucional y respetando las especificidades de los diferentes niveles educativos.

Conclusiones

Con base en la encuesta realizada, se cuenta con información sobre la demanda de formación de personal en materia de planeación educativa.

Acerca de la oferta, las necesidades se han cubierto, primordialmente, a través de cursos breves, impartidos a personal en servicio por dependencias de la misma Secretaría de Educación Pública, con instructores, instalaciones y materiales propios. Se ha recurrido raramente a instituciones externas, incluso a las de educación superior. En éstas, es muy reducido el número de carreras en planeación y administración educativa; ofrecen apenas asignaturas aisladas en estas áreas y se enfocan principalmente a formar personal para ellas mismas, más que para el resto del Sistema Educativo Nacional.

En México existen esquemas y normatividad de administración pública que son producto de un desarrollo histórico sostenido y que están en constante actualización. Por otra parte, una política determinante de las últimas dos administraciones ha sido la descentralización de la vida nacional, con un marcado énfasis en la educación. Durante la próxima administración, es de prever tanto el perfeccionamiento de las regulaciones, de las instituciones y de los medios administrativos y de planeación como la continuidad de los procesos de descentralización.

La Universidad de Monterrey, México: su experiencia

Síntesis de la exposición de Manuel A. Sepúlveda Stuardo, Universidad de Monterrey (México).

Dos son las experiencias más recientes de la Universidad de Monterrey en el campo de la formación de recursos humanos: la Maestría en Educación con especial referencia al campo de la educación de adultos, para quienes tienen responsabilidades en tareas de coordinación, administración, planeación y supervisión de la acción educativa en cinco Estados del norte de la República de México; y un curso a distancia para supervisores de 5 Estados de la República.

Al crearse la maestría en 1984, hubo dos factores que merecieron especial atención. Uno fue la política del Gobierno de mejorar cualitativamente la educación, entendiéndose por esto la búsqueda de un proceso educativo que respondiese mejor a la necesidad de los adultos mexicanos. El segundo factor fue el propósito del Gobierno Mexicano de descentralizar responsabilidades educativas que estaban fundamentalmente ubicadas en el centro de la República Mexicana. Este proceso implicaba entregar responsabilidades a los Estados del país para que ellos procedieran a formular sus políticas, a desarrollar sus programas, a implantarlos y a evaluarlos. Para ello, necesariamente se requeriría de recursos humanos calificados que pudieran tomar la conducción de los procesos educativos desde el Estado mismo. Esta situación hacía conveniente que la Universidad pensara en la necesidad de formación de los recursos humanos que iban a asumir la responsabilidad del liderazgo dentro de cada Estado.

Los objetivos del Programa, que se enmarcan dentro de una concepción de formación integral de los participantes, son:

— Preparar especialistas capaces de mejorar su participación en el proceso de toma de decisiones y de participar eficientemente en tareas de planificación e implementación de programas y proyectos para su adecuada implementación y evaluación con el fin de producir cambios.
— Formar especialistas capaces de analizar y comprender críticamente su realidad y que, al hacerlo, se apoyen en su experiencia profesional y en un aprendizaje crítico y reflexivo que adquirirán a través del desarrollo del programa.
— Contribuir a la formación de especialistas en educación de adultos que sean capaces de profundizar, analizar e interpretar la realidad y dar soluciones que se enraicen en la propia cultura.

— Propender a la formación de personal para la investigación, considerando a ésta como una palanca fundamental para el cambio cualitativo de la educación.
— Preparar personal que esté en condiciones, en sus respectivos centros de trabajo, de proponer iniciativas y alternativas metodológicas para la formación y capacitación de los recursos humanos en educación de adultos y para ofrecer alternativas distintas a las tradicionales.
— Preparar personal que sea capaz de convertirse en agente multiplicador dentro de su institución, es decir, que en la medida en que va capacitándose o formándose en el programa de maestría, vaya inmediatamente participando en la preparación de los cuadros dentro de la institución a la cual pertenece.

Se procuró una estrategia curricular que rompiera con los moldes tradicionales de las maestrías. Para lograrlo, se diseñó una maestría que tuviera a la vez como componentes la presencialidad y la distancia. Para ello, parte del trabajo de la maestría se realizaría durante un período determinado con un facilitador; un período mucho más largo lo desarrollaría el participante en su propio centro de trabajo en cada Estado, bajo la supervisión académica de la Universidad. Se pensó que esta estrategia facilitaría un proceso de aprendizaje más autogestivo, del que el propio participante fuera el gestor y donde el docente cumpliera el papel de facilitador y de orientador del aprendizaje.

Otra de las características metodológicas de la maestría, es que hace del trabajo de investigación la columna vertebral del currículo. Los participantes reciben en el primer semestre, los conocimientos metodológicos básicos y las técnicas para iniciarse en el proceso de la investigación. El currículo está diseñado de manera que, después del primer semestre y durante los semestres que continúan, el participante esté desarrollando gradualmente su investigación hasta llegar al producto final de la misma, que será su tesis de grado.

El proceso de evaluación es conceptualizado como una experiencia de aprendizaje. Esto significa que el proceso mismo debe ayudar al participante a optimizar su aprendizaje. La evaluación no se concibe como un mecanismo de control o como un procedimiento para constatar simples cambios de conductas intelectuales o para verificar si el alumno aumentó sus conocimientos; ella debe tender a una valoración integral del crecimiento del participante.

El proceso de formación de la maestría tiene como uno de sus objetivos convertirse en un medio de multiplicación, en cada uno de los Estados de donde provienen los profesionales que se están formando. El programa ha desarrollado un modelo de multiplicación que procura facilitar la acción de formación en cada Estado. Este modelo de multiplicación consiste básicamente en que cada participante, al volver a su Estado, repite su experiencia de formación mediante la organización de un curso en el cual debe participar personal técnico de su propia institución.

El programa de Maestría se inició en 1984 y actualmente está en proceso el segundo grupo de formación.

Una segunda experiencia que está en proceso es la capacitación en servicio del personal de 5 Estados del noreste de la República Mexicana, en los campos de la planificación, la administración y la supervisión educativa. Este proyecto está capacitando a 10 profesionales de cada uno de los Estados de Nuevo León, Coahuila, Tamachipas, Durango y San Luis de Potosí que tienen responsabilidades de dirección e implementación de acciones educativas y que pertenecen a instituciones como: Secretaría de Educación Pública, Instituto Nacional de Educación para los Adultos —INEA— y Consejo Nacional de Fomento Educativo —CONAFE—. Esta experiencia de capacitación tiene un componente presencial y otro a distancia y está utilizando como materiales didácticos de apoyo técnico los preparados por Unesco/SECAB/SENA.

Necesidades de formación de planificadores en el sistema de educación superior de México

Síntesis de la exposición de Roberto Arizmendi, Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior —CONPES—, México.

En México, como en la mayoría de los países de América Latina, la educación superior se organiza y opera al margen del resto del sector educativo. Por ello, en 1980 se puso en marcha el Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES), que cuenta con una Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), presidida por el Secretario de Educación Pública y en la que participan 10 funcionarios del más alto nivel de la Secretaría de Educación Pública y 10 miembros del Consejo Nacional de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES), de los cuales 9 son rectores y 1 es el Secretario General Ejecutivo del ANUIES.

El SINAPPES trabaja en cuatro ámbitos, sobre una base de respeto a la autonomía universitaria y a la soberanía de los Estados de la República:

— A nivel nacional, a través de la CONPES, realizando acciones de promoción, concertación, apoyo, conducción e integración de los esfuerzos de planeación que se realizan en todos los ámbitos.
— A nivel regional, en la definición y el desarrollo de programas de interés común en regiones geográficas integradas por varios Estados.
— A nivel estatal, en la definición de políticas, líneas de orientación y estrategias de desarrollo de la educación superior en cada Estado, con el concurso de instituciones educativas, gobierno estatal, gobierno federal y organismos o entidades que tienen relación directa o indirecta con la educación superior.
— A nivel institucional, con respecto a la creación o el fortalecimiento en cada casa de estudios de las Unidades Institucionales de Planeación (UIP) encargadas de promover y coordinar el proceso de planeación en el que participan las dependencias, los sectores y los grupos de la institución; les ofrece apoyo y sustento metodológico y, finalmente, integra la aportación de todos para formular los planes rectores del desarrollo institucional. Las UIP son, también, el motor de los trabajos de planeación en los niveles estatal y regional.

Dentro del SINAPPES participan todas las instituciones que ofrecen educación superior en el país, las cuales se han agrupado en 5 subsistemas:

— Universidades públicas de los Estados.
— Universidad Nacional.
— Centros de Educación Superior Tecnológica.
— Centros de Educación Superior Privada.
— Centros de Educación Normal.

Las universidades públicas de los Estados son 34 —del total de alrededor de 300 instituciones en todo el país—, pero atienden la mayor parte de la población estudiantil de nivel superior. En este subsistema, todas las instituciones tienen UIP y el personal que labora en ellas es muy variado en su número. El 12% tiene entre 1 a 5 personas; el 44% tiene entre 6 y 10 personas; el 20% tiene entre 11 y 15 personas; el 6% tiene de 16 a 20; el 12% tiene de 21 a 25; el 3% tiene de 26 a 30 y el 3% tiene más de 30 personas. El promedio general es de 12 personas y el total de personal profesional incorporado a las UIP en las 34 universidades es de 411. De este total, sólo 2 tienen doctorado, 16 maestría y 2 especialidades a nivel de post-licenciatura. Las funciones que tienen asignadas y las actividades derivadas de ellas, se consignan en el cuadro anexo. De igual manera, se incluye un cuadro con los proyectos en proceso y los proyectos concluidos. Conociendo las funciones, las actividades y los proyectos se puede tener un panorama general de necesidades de formación y capacitación del personal que ya labora en tareas de planeación, que

es el interés y el objetivo de esta Reunión de la REPLAD en Campinas 1987.

Otras áreas de interés en formación y capacitación se derivan de las tareas de las CONPES, de las que se listan a continuación las más importantes:

— Definición de identidad institucional.
— Diseño de políticas.
— Adopción de filosofía educativa.
— Diseño de estrategias de crecimiento.
— Recursos metodológicos e instrumentales para la planeación (programación, prospectiva, planeación académica, etc.).
— Sistemas de evaluación.

Actividades que se desarrollan en las instancias de planeación

FUNCION	ACTIVIDADES	INSTANCIAS DE PLANEACION	PORCENTAJE %
PLANEACION INSTITUCIONAL Y ESTUDIOS	— Elaboración del PIDES (1)	18	53
	— Elaboración de Diagnósticos	8	23
	— Estudios de oferta y demanda	11	32
	— Seguimiento de egresados	7	20
	— Estudios de factibilidad de nuevas carreras	15	44
	— Estudios sobre el bachillerato	2	6
	— Estudios sobre reformas curriculares	3	9
	— Estudios socioeconómicos	1	3
COORDINACION DE INFORMACION ESTADISTICA	— Integración estadística	12	35
	— Computarización de sistemas	2	6
	— Difusión de información	9	26
	— Estudios de estadísticas	1	3
	— Captación de información	6	18
	— Coordinación de información	6	18
ASESORIAS	— Administrativas	1	3
	— Aspectos de computación	1	3
	— Asesoría a rectoría	6	8
	— Asesorías a las dependencias	9	26
PLANEACION ACADEMICA	— Programa de formación de profesores	4	12
	— Indices de deserción	2	6
	— Programas de orientación vocacional	1	3
	— Evaluación docente	1	3
PLANEACION ADMINISTRATIVA	— Realización de auditorías	1	3
	— Diseño de manuales de organización y procedimiento.	8	23
	— Diseño de control escolar computarizado	2	6
PROGRAMACION Y FINANCIAMIENTO	— Diseño de presupuesto por programas	4	12
	— Manual de recursos financieros	1	3
	— Proyectos de inversión	1	3
EVALUACION	— Evaluación del profesorado	1	3
	— Coordinación de evaluación a corto y mediano plazo	4	12
	— Evaluación del ejercicio presupuestal	1	3
	— Evaluación de planes y programas	1	3
	— Evaluación PEIDES (2)	2	6
	— Evaluación PIDES	2	6

FUNCION	ACTIVIDADES	INSTANCIAS DE PLANEACION	PORCENTAJE %
VINCULACION CON EL ENTORNO	— Enlace con el CAPPCE (3)	2	6
	— Reuniones con sector productivo	3	9
	— Comunicaciones con otras instituciones	1	6
	— Apoyo a COEPES (4)	3	9
COORDINACION DE INVESTIGACION	— Coordinación y tramitación de proyectos	2	0
PLANEACION DE PLANTA FISICA	— Estudios de proyección y distribución de la planta física	1	3
PLANEACION NORMATIVA	— Revisión y actualización de reglamentos	1	3
TRAMITACION DE BECAS	— Trámites de becas	1	3
INTERCAMBIO ACADEMICO	— Concertación de convenios de colaboración	1	3
DIVERSAS	— Difusión y extensión universitaria	1	3
	— Actividades de emergencia o eventuales	2	6
	— Bolsa de trabajo	3	9

(1) Plan Institucional de Desarrollo.
(2) Plan Estatal Indicativo de Desarrollo de la Educación Superior.
(3) Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas.
(4) Comisión Estatal de Planeación de la Educación Superior.

PROYECTOS CONCLUIDOS	%	PROYECTOS EN PROCESO	%
PIDES	41	PIDES	32
Estudios de factibilidad	29	Estudios estadísticos	20
Estudios estadísticos	26	Estudios de oferta y demanda	20
Estudios ampliación física	26	Estudios de seguimiento de egresados	18
Manuales de organización	20	Manual de organización	18
Estudios de oferta y demanda	18	Estudios de factibilidad	18
Diagnósticos	18	Diagnósticos	15
Presupuesto por programas	15	Estudios de planta física	15
Estudio de seguimiento de egresados	15	Planeación normativa	15
Planeación normativa	15	Presupuesto por programas	15
Estudios de evaluación	15	Sistemas de información	12
Perfil profesional	9	Evaluación de actividades	9
Reformas curriculares	9	Evaluación de PIDES	6
Formación de profesores	9	Reformas curriculares	6
Guía de carreras	9	Diagnóstico administrativo	6
Vinculación universidad sociedad	9	Vinculación con sector productivo	3
Sistemas computarizados	6	Guías de carreras	3
Diseño de metodologías	3	Análisis y evaluación de puestos	3

Formación y capacitación de administradores educativos en Ecuador

Síntesis de la exposición de
Gonzalo Montenegro H.
DINACAPED (Ecuador)

Antecedentes

De más de 14.000 administradores en función, entre los cuales se cuentan supervisores de educación, responsables de unidades administrativas del nivel central y provincial, rectores de colegios, directores de escuelas completas, directores de planteles de educación pre-escolar y directores de centros de educación compensatoria, muy pocos han recibido formación para desempeñar cargos de compleja responsabilidad en la administración educativa.

Frente a este panorama y al requerimiento cada vez más urgente de tecnificar la función administrativa de la educación, el Ministerio de Educación y Cultura de Ecuador, por intermedio de la Dirección Nacional de Capacitación y Perfeccionamiento Docente e Investigación Pedagógica —DINACAPED— asume el compromiso de iniciar la capacitación de los administradores educativos en función a través de un programa presencial y de otro que recurre a la modalidad a distancia.

Capacitación en presencia

Este programa, diseñado y organizado por DINACAPED, se inició en el mes de agosto de 1986 con la presencia de 70 alumnos que acuden de todas las provincias de Sierra y Oriente. Entre los asistentes se cuenta con supervisores de educación, funcionarios del Ministerio y de las direcciones provinciales de educación, rectores de colegios y una gran mayoría de directores de escuelas y jardines de infantes.

El curso se desarrolla en tres etapas presenciales, una por cada semestre, con un total de 360 horas de trabajo teórico. Las dos etapas intermedias están planificadas para tareas de investigación de campo y para prácticas de planeamiento, dirección o supervisión, según el campo en el cual se desenvuelve cada uno de los participantes.

El diseño curricular interdisciplinario permite el concurso en la cátedra de educadores, economistas y técnicos en administración pública y de personal.

Capacitación a distancia

La distribución de materiales para la capacitación de planificadores, administradores y supervisores de la educación del nivel local dentro del marco de la Red Regional REPLAD, realizada con ocasión de la 2ª Reunión de REPLAD en San José, Costa Rica, permite a esta Institución y al Ministerio del ramo generar una nueva alternativa de capacitación para favorecer a los responsables de la administración de la educación nacional que ejercen las funciones en diferentes sectores del país.

Con la presencia de dos delegados por cada una de las provincias del país, la DINACAPED forma los coordinadores y tutores provinciales que se responsabilizan de la ejecución de este novedoso programa en cada una de las jurisdicciones provinciales.

Cumplidos todos los pormenores del plan de promoción y matriculación, el 20 de mayo de 1987 se iniciaron las actividades de la capacitación con un simbólico acto de inauguración realizado en la ciudad de Otavalo. Se registraron 472 usuarios al arranque del programa.

Si no hay alteraciones en el plan de trabajo trazado para el efecto, en marzo de 1988 Ecuador concluirá este primer curso de capacitación de los administradores educativos haciendo uso de la modalidad a distancia.

Próximas acciones

Doce funcionarios ecuatorianos estudian en el CAE, Universidad de Concepción (Chile), para conformar un equipo de nivel central que administrará el futuro programa de formación. A ellos se sumarán cuatro grupos de facilitadores, en igual número de provincias, para emprender acciones presenciales de formación y capacitación de administradores educativos bajo la responsabilidad de DINACAPED dentro de un proyecto que ha sido diseñado para ser ejecutado antes de diciembre de 1990. La meta prevé que, con este programa, se podrá atender a 960 usuarios, con lo cual se facilitaría la preparación del 70% de administradores para tareas de dirección y gestión administrativa, del 20% de supervisores y de un 10% de planificadores.

Las relaciones entre los responsables de la planificación y las instituciones y los programas de formación y capacitación en la República Argentina

Síntesis de la exposición de Alicia Bertoni, Dirección General de Programación Educativa (Argentina).

Dentro del Ministerio de Educación y Justicia de la República Argentina, la Dirección General de Programación Educativa, que depende directamente de la Secretaría de Educación, tiene a su cargo la operacionalización de las líneas políticas consideradas prioritarias por la gestión actual de gobierno.

Para trazar los programas y proyectos derivados de tales políticas es necesario superar el fenómeno de la reducción funcional del área, el debilitamiento de la planificación y de la investigación y la insuficiencia de cuadros técnicos y recuperar la importancia de la producción de información técnica para el nivel de las decisiones políticas. Para lograrlo, se han redefinido las funciones asociadas con la estructura del sector, lo que corresponde a un cambio de visión de la planificación que se asienta en dos orientaciones fundamentales:

— El fortalecimiento de la planificación para la gestión del gobierno de la educación.
— Una planificación que cuente con la participación de todos los sectores involucrados en ella; en efecto, las soluciones a los problemas sectoriales e intersectoriales contemporáneos han de buscarse a través de los caminos por los que una sociedad expresa sus necesidades y expectativas hasta llegar a los poderes públicos.

La primera orientación otorga visibilidad pública a la conexión político-técnica, la que es incompatible con la visión aséptica de los saberes técnicos desgajados de sus implicaciones sociales. Se revaloriza la formación teórico-política en la elaboración de la planificación educativa, dimensión que otorga otra significación a los programas y acciones que hacen parte del Plan de Gobierno en materia educativa.

De acuerdo con las orientaciones expuestas, la DGPE desarrolló en términos de programas y proyectos los planes de acción correspondientes a cuatro líneas políticas prioritarias:

— perfeccionamiento y actualización docente;
— fortalecimiento de la planificación para la gestión de gobierno;
— regionalización y calidad de la educación;
— incorporación de nuevas tecnologías y uso pedagógico de la informática.

La institucionalización del perfeccionamiento con respecto a la línea operativa docente en el marco de una política nacional, integra factores de diversos órdenes: desde diseños y proyectos específicos con enfoques interdisciplinarios, hasta la coordinación cooperativa entre equipos, instituciones, dependencias, modalidades y diferentes niveles de gestión. En consecuencia, se prevé atender las necesidades de capacitación de los siguientes agentes educativos: supervisores, directores, docentes, directores de núcleos educativos, jefes de distritos educativos, administrativos, técnicos y educadores de adultos. El encuadre precedente se concreta en el programa inicial del IN-

PAD, destinado a los profesores del ciclo básico de educación media, incluidos los directores y supervisores. La duración del programa es de 3 años y comprende etapas de cobertura progresiva hasta alcanzar la totalidad de destinatarios. Los ejes temáticos comprenden 2 áreas: técnico-pedagógica y científica. Con respecto a la segunda y como un modo efectivo de aunar esfuerzos, la Secretaría de Educación acaba de firmar un convenio con el CONICET, por el cual éste se compromete a integrar el programa y se hace cargo del perfeccionamiento en matemática, física, química y ciencias biológicas. De esta manera, el sistema científico nacional se articula con el sistema educativo.

Como otra modalidad de formación de formadores, el organismo central ha firmado recientemente un convenio con la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, mediante el cual la Secretaría de Educación ofrece pasantías a alumnos avanzados de la carrera de Ciencias de la Educación, a la vez que abre a los docentes de la misma oportunidades para realizar trabajos de investigación y/o docencia, cooperando con los técnicos de la Secretaría en tareas de interés común.

Existe, adicionalmente, un acuerdo entre la Dirección General de Programación Educativa y la Dirección de la Maestría en Administración Pública del INPAD (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires) mediante el cual alumnos de post-grado efectuarán una pasantía de 6 meses trabajando en el tema de evaluación de proyectos educativos y análisis de programas y presupuestos para el sector educación.

Por otra parte, la Secretaría de Educación firmó en 1986 un convenio con FLACSO mediante el cual cuatro profesionales que hacen su maestría en educación y sociedad en dicha Institución, prepararían su trabajo de tesis sobre un tema de interés para el Ministerio. Mientras FLACSO, de acuerdo con sus propias normas académicas, ejerce la supervisión de cada trabajo de tesis, una funcionaria del Ministerio ha efectuado la coordinación general de las investigaciones en relación con los intereses específicos del planeamiento institucional anual. Los estudios abarcan diversos aspectos de la escuela media.

Por último, existen las llamadas Comisiones de Servicio. Se trata de la capacitación de graduados en Administación Educativa en un centro de adultos. Ellos se están desempeñando como ayudantes de investigación y planeamiento para transferir a las instituciones escolares de donde proceden la experiencia obtenida en el organismo.

La inoperabilidad de los resultados de los planes de formación puede ser mayor por las dificultades internas que por causas externas. Se dispone de espacio político y de recursos que no son holgados, pero cuya administración racional podría ayudar al cumplimiento de los programas expuestos para el trienio 1987-1989. Pero los planes se ejecutan a través de una estructura orgánica donde los cuerpos burocráticos internos pueden obstaculizar el logro de las metas previstas, retardando los procesos asociados con la planificación. La preocupación de la DGPE por la formación de personal con autonomía y capacidad para generar y coordinar nuevas funciones, se refleja en las formas convencionales y no convencionales adoptadas para lograr este objetivo, esperando que la educación permanente contribuya a alcanzar una combinación resistente a la burocratización del pensamiento y de la acción.

Los trabajos de planificación, la formación de personal para la conducción de procesos administrativos y pedagógicos (enfoques, estrategias y resultados), la incorporación de las investigaciones y de las innovaciones en estos procesos, requieren de redes de información que articulen la circulación de la producción alcanzada en los países de la región. Ello es necesario si se quiere aumentar el impacto de todos estos esfuerzos sobre los sistemas educativos y la sociedad en general. En este sentido tenemos un reconocimiento especial por REPLAD.

Este programa contribuye a que tomemos conciencia de si estamos haciendo menos de lo que deberíamos hacer por la formación de formadores. No hacer menos de lo que podríamos hacer es lo que justifica nuestro paso por la función pública.

La experiencia del Consejo Federal de Inversiones —CFI —, Argentina

Síntesis de la exposición de
Silvia N. de Senén González,
Consejo Federal de Inversiones
(Argentina)

El CFI

El CFI es un organismo interjurisdiccional que integra las 22 provincias argentinas, el territorio de Tierra del Fuego y el Municipio de la ciudad de Buenos Aires. Creado en 1959 para promover el desarrollo económico y social de las zonas más atrasadas del país con un criterio de equidad distributiva, desarrolla acciones de investigación, asistencia técnica y capacitación en una variedad de temas.

El Programa Desarrollo Social y Educación

La Dirección de Proyectos del CFI puso en marcha en 1985 el Programa Desarrollo Social y Educación, que en el campo educativo articula dos líneas de trabajo: el apoyo a las oficinas de planeamiento de los Estados Miembros y el desarrollo de innovaciones en materia de descentralización y regionalización de servicios educativos.

En forma conjunta con la Dirección de Programación Educativa del Ministerio de Educación y Justicia, se están elaborando diagnósticos sobre la situación del planeamiento en las provincias y en las cinco regiones que conforman el país. Por primera vez en muchos años, estos documentos permitirán conocer las tendencias de las actividades que desarrollan las oficinas provinciales, las modalidades, el tipo de inserción en el organismo educativo, los vínculos horizontales y verticales con otras unidades del sector y las características de sus recursos humanos. Estos diagnósticos serán discutidos con técnicos de las oficinas de planificación educativa en cada región a fin de encarar acciones conjuntas para optimizar los recursos de las instituciones involucradas.

En la Provincia de San Juan, se desarrolló una interesante tarea de capacitación en servicio con los técnicos del Departamento de Planificación Educativa de la Secretaría de Cultura y Educación. La acción se desagregó en tres módulos. El primero correspondió a la etapa de prediagnóstico y discusión de bibliografía actualizada sobre planeamiento y educación. En esta actividad se contó con la participación de la Universidad Nacional de San Juan. En la segunda etapa, los técnicos analizaron críticamente los estudios que realizan y acordaron nuevas modalidades para revisar y reformular los trabajos para el logro de un mayor impacto en el sistema educativo. El tercer módulo consistió en la discusión y análisis de los estudios realizados y reformulados entre ambas etapas (segundo a tercer módulo).

Esta capacitación tuvo una duración total de 120 horas, manteniendo los participantes una relación tutorial con la persona responsable en el período entre módulos.

Las actividades se centraron en asistencia técnica a las provincias de Misiones, Jujuy, La Pampa, San Luis y Santa Cruz, las que desarrollan programas de regionalización educativa que se encuentran en distintas etapas de evolución. En el caso de San Luis, el programa de regionalización abarca todos los niveles y se extiende gradualmente a todo el territorio provincial. En Jujuy se ha instalado en forma experimental un núcleo educativo. También se registran acciones parciales de descentralización de algunas funciones de la gestión educativa en Misiones y La Pampa. En Santa Cruz se realiza una tarea de sensibilización de funcionarios que discuten la conveniencia y los obstáculos del diseño de un programa de descentralización educativa.

Las tareas de asesoramiento se apoyaron con cursos cortos (40 horas de duración) pero intensivos, con modalidades de diálogos y trabajos grupales que combinan aspectos teóricos con elementos de política concreta. A través de dramatizaciones y juegos de simulación se analizan los roles de los agentes educativos, sus conflictos y alianzas y las consecuencias de los mismos sobre la calidad del servicio que se brinda.

En materia de investigación, se está elaborando un documento con lineamientos para diseñar un modelo de evaluación de este tipo de experiencias.

La Red Argentina de Intercambio y Cooperación —RAIC—

Con el auspicio de la Oficina Regional de Educación de la Unesco, el CFI realizó en 1986 una amplia convocatoria para constituir en Argentina una Red Nacional vinculada a REPLAD y al cumplimiento de los objetivos del Proyecto Principal de Educación.

La Red ha recibido hasta el presente la adhesión formal de 19 jurisdicciones y 7 universidades nacionales y ha editado 2 boletines que sirven como vehículo para la circulación de información entre las jurisdicciones y las instituciones de REPLAD.

Demanda nacional de formación de planificadores de la educación en Venezuela

Síntesis de la exposición de
Delia Beretta, Oficina Sectorial
de Planificación y Presupuesto
(Venezuela).

Demanda y oferta

El VII Plan de Desarrollo de Venezuela para el período 1984-1988, se enmarca dentro del nuevo enfoque de la denominada planificación estratégica y se orienta hacia propósitos prácticos de decisión y organización. La educación es parte de la estrategia política encaminada a profundizar la democracia. En este sentido, el sistema educativo debe hacerse más eficiente para mejorar la calidad de la educación; y dentro de este propósito, se considera el mejoramiento del sistema de planificación educativa mediante la formación de sus recursos humanos.

El cumplimiento de estas metas ha requerido y sigue requiriendo aún el mejoramiento de la organización y operación de la Oficina Sectorial de Planificación y Presupuesto y el funcionamiento adecuado de la planificación zonal, con el objeto de facilitar el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de planes y programas a corto, mediano y largo plazo. Un pronto fortalecimiento y una adecuada relación entre planificadores zonales y los centrales adscritos a la Oficina Sectorial de Planificación y Presupuesto, constituiría uno de los principales centros de interés de la Red REPLAD/Venezuela y de su conexión con las Instituciones de otros países miembros de la Red Regional. Por consiguiente, para el cumplimiento eficiente de este objetivo, surge una necesidad prioritaria de formación del personal en áreas como el diseño, la investigación y la evaluación, con vistas a aumentar su nivel de competencia y de productividad.

Todo ello pone en evidencia la necesaria cooperación que debe operar entre las universidades, los pedagógicos y los organismos de planificación con vistas a la creación de un sistema organizado de ofertas que conlleve una racional utilización de los recursos institucionales ya disponibles para iniciar a la brevedad posible la formación de los formadores en planificación y administración.

Creación de la Red Nacional REPLAD de Venezuela

Los resultados del estudio sobre oferta y demanda de formación y de formadores y las interrelaciones de este asunto con los objetivos del Ministerio de Educación y, en particular, de la Oficina Sectorial de Planificación y Presupuesto de Venezuela, determinan la necesidad de iniciar un programa de formación conducente al fortalecimiento del Sistema Nacional de Planificación Educativa; todo ello, con vistas a la unificación de las bases y de las orientaciones técnico-administrativas y a la puesta en marcha de un programa de mejoramiento de las actividades de investigación, planificación, programación y presupuesto.

Ese marco conceptual se concretaría en un proyecto de Maestría en Planificación Educativa para una clientela de 50 planificadores en servicio, coincidente con los objetivos propuestos por

IVEPLAN, CINTERPLAN y el CENDES. La operacionalización se efectuaría a través de un curso-maestría específico de dos años de duración, cuyo propósito fundamental sería el perfeccionamiento de los planificadores en sus funciones de investigación, programación, administración y planificación educativa y su capacitación como agentes formadores de los planificadores del nivel zonal que trabajan en las 23 zonas educativas del país. Esto garantizaría la consolidación de la Red Nacional REPLAD para Venezuela.

Organización de la Maestría en Planificación Educativa

Para la realización de este proyecto, es necesario garantizar la participación y cooperación del Ministerio de Educación y de Instituciones de Educación Superior, así como el concurso de la Red Regional REPLAD, de OREALC, IIPE y otros organismos.

Los objetivos de la maestría serían:

— dominar los aspectos conceptuales y metodológicos propios de las siguientes disciplinas: planificación, investigación, informática, programación y administración de recursos;
— diseñar y ejecutar lineamientos de planificación, investigación, programación y presupuesto a nivel central y zonal;
— diseñar y conducir programas y proyectos de macro y micro planificación dirigidos a lograr la descentralización administrativa y a mejorar el rendimiento del sistema.

La determinación de la estructura organizativa del curso implica del detallamiento del plan de estudio y el establecimiento del perfil de los participantes (conductas de entrada). Los requisitos académicos incluirían: título de IV nivel en educación y cinco años o más de servicio, en funciones de planificación y supervisión.

En cuanto a los contenidos, se considera necesario prever, además de una investigación de campo, las siguientes cuatro unidades de instrucción:

— investigación y diseños aplicados a educación e informática en educación;
— planificación y evaluación de la educación;
— macro y micro planificación;
— programación y presupuesto.

La investigación de campo versaría sobre aspectos relacionados con las unidades de instrucción.

En cuanto a la distribución del trabajo según origen de los recursos, espacio y tiempo, se formulan los siguientes señalamientos:

— Promotores:	la OSPP, REPLAD, OREALC, CENDES, IVEPLAN y CINTERPLAN.
— Sede:	Instituciones docentes, las oficinas de la OSPP y las oficinas sedes de las zonas educativas.
— Fecha de iniciación:	marzo de 1988.
— Fecha de culminación:	marzo de 1990.
— Duración:	dos (2) años.

Conclusión

Dados los antecedentes conocidos sobre la situación educativa del país y de la OSPP y en particular sobre la demanda de los planificadores educacionales del nivel central y zonal y atendiendo a las prioridades emanadas de los objetivos del Proyecto Principal de Educación, surge como una de las primeras prioridades la necesidad de preparar a los formadores de formadores en planificación de la educación como una contribución importante al mejoramiento de la calidad de la educación.

Enfoque sobre formación de formadores. CENDES (Venezuela)

Síntesis de la exposición de
Ramón Casanova, CENDES
(Venezuela).

La formación de recursos humanos con alta calificación científica, constituye una de las principales prioridades para el desarrollo de Venezuela. Un área de conocimiento urgida de esta formación la conforma el campo de la planificación y gestión educativa, toda vez que su promoción y desarrollo debe acompañar los esfuerzos que se realizan para mejorar la calidad y para actualizar y modernizar el sistema educativo.

Se necesitan profesionales docentes preparados para ejercer y enfrentar eficientemente las difíciles tareas de organización, administración y planeamiento que plantea la expansión del sistema educacional, así como para alcanzar los objetivos trazados en procura de elevar la calidad de la educación en general. La formación de planificadores y de administradores de la educación debe, por lo tanto, superar el déficit de docentes preparados en estas áreas, apoyando de manera decidida los esfuerzos que se realizan a través de los programas existentes de postgrado para superar las deficiencias en la formación de un personal docente idóneo en función de las demandas del sistema.

El hecho de que la matrícula en educación-docencia represente un porcentaje significativo de la matrícula general en el subsistema de educación superior, no garantiza por sí solo la superación de esta deficiencia en la formación docente; tampoco la garantizan las pocas especializaciones y maestrías ofertadas en la materia. Debido a esta situación, la reflexión sobre la formación de formadores en planificación y administración educativa obliga a plantear ciertas interrogantes sobre el futuro del docente que se está formando, sobre el perfil deseado y su desarrollo académico, así como sobre su futura inserción dentro de los niveles y modalidades que conforman el sistema educativo venezolano.

La respuesta a estas temáticas lleva a considerar, por otra parte, que la falta de un capital humano con capacidad analítica y de investigación ha constituido el razonamiento para que predomine el uso de modelos, conceptos, estructura institucional y tecnologías propias de realidades foráneas poco acordes con el desarrollo del país; lo que, en muchos casos, ha creado un tremendo divorcio entre las acciones que efectúan las instituciones estatales y las que llevan a cabo las productoras del conocimiento, responsables de la formación de los recursos humanos que demanda nuestro desarrollo.

A ello se agregan las dificultades que conlleva ejecutar acciones y lograr objetivos, ante lo desproporcionado del peso burocrático adquirido por la gestión de las instituciones. Este fenómeno global afecta la formulación de políticas educativas coherentes y acordes con las necesidades reales del sistema educativo. Este hecho, tradicional en las prácticas de planificación y administración estatal se observa en los planes implementados a lo largo de los últimos 29 años, los que pocas veces han estado coordinados con e integrados a la situación que se desea transformar y aún menos cuando poco han aprovechado los recursos disponibles de las universidades y de otros centros para investir el peso de diagnósticos enciclopédicos y de estrategias que pierden su orientación de mediano y largo plazo.

Por lo tanto, los esfuerzos que se realizan en el campo de la capacitación, innovación, investigación, planificación y administración sólo pueden lograr su objetivo si simultáneamente no se busca minimizar la incomunicación entre el ámbito académico y el estatal, si se procura incorporar nuevos temas problemáticos y actores sociales en la toma de decisiones en cuanto a política educacional se refiere y si, al mismo tiempo, se impulsa la formación docente hacia niveles de mayor conocimiento, especialización y participación y no se reserva como única función el ser docente y administrador escolar, asumiendo una visión del ejercicio de sus funciones como aspectos simplemente burocráticos-presupuestarios de la gerencia educativa. Esto implica, por lo tanto, una renovación de los enfoques sobre la educación venezolana y, en especial, de los modelos administrativos y de planificación utilizados. De tal manera que, para impulsar esta renovación, debe existir una mayor comunicación entre el denominado subsistema de educación su-

perior y el Estado, entre otros aspectos a ser considerados.

En este sentido, para lograr una expansión y eficiente formación de docentes en las áreas de planificación y administración educativa en el país, se debe crear un programa coordinado por todas aquellas instituciones que, de una manera u otra, están involucradas en la formación docente, para atender políticas educativas dirigidas a la capacitación de los recursos humanos que se necesitan en estas áreas; que esté orientado en sus objetivos más primordiales a mejorar en primera instancia los actuales programas de pregrado y postgrado dedicados a las menciones en planificación y administración de la educación, a través de una revisión y pertinente reformulación de sus currículos y planes de estudio; y que, asimismo, pueda contribuir con un apoyo decidido a promover y difundir los actuales esfuerzos que se realizan en varias instituciones, en la búsqueda de nuevos métodos y técnicas que permitan implementar una práctica administrativa y de planificación más flexible y democrática.

La formación de formadores en administración y planificación educativa en Chile: su relación con la capacitación de directivos escolares

Síntesis de la exposición de
Jorge Jiménez E., Centro de
Administración Educacional
Universidad de Concepción
(Chile).

Caracterización

Las actividades de capacitación y formación de administradores, planificadores y supervisores educacionales en Chile no es una actividad regular a nivel oficial y sólo es atendida a través de instituciones de educación superior de diferentes categorías y prestigios en el campo. De esta manera, los cursos de capacitación de directivos educativos han pasado a formar parte de los programas regulares de las universidades, de los institutos profesionales y de otras instancias de educación superior.

Respecto a programas de formación de formadores, éstos no han logrado interesar, en términos generales, a las instituciones capacitadoras tanto del nivel gubernamental como universitario. Una excepción a la regla la constituye el Centro de Administración Educacional de la Universidad de Concepción, que ha logrado constituir una red local, regional y nacional de instituciones universitarias y gubernamentales que se preocupan de ofrecer alternativas de capacitación, especialización y formación en administración y planificación educativa en forma regular y permanente. En el caso de la formación de formadores, esta red ha pasado a ser la única responsable de tan vital acción.

El Centro de Administración Educacional —CAE— de la Universidad de Concepción es una Institución universitaria especializada, de carácter interdisciplinario (enseña Administración, Economía, Sociología, Derecho y Educación, entre otras disciplinas), dedicada a la formación de líderes educacionales, a la investigación de campo, a la publicación periódica de trabajos y a procurar respuestas orientadoras a la problemática administrativa y a la estructuración de una base de datos en administración y supervisión educacional que contribuya al mejoramiento de la gestión educativa y a la calidad del proceso.

Objetivos fundamentales del CAE en términos de la acción capacitadora y formadora

Entre los objetivos específicos que contempla el CAE para la capacitación de administradores, planificadores y supervisores de la educación pueden mencionarse estrategias de corto, mediano y largo plazo que ofrecen diferentes perspectivas de entrenamiento. Entre éstas se incluyen:

— los cursos libres (Certificación), que cuentan ya con 220 egresados de cursos presenciales y con 300 egresados de cursos a distancia;
— los programas de capacitación regulares (Diploma), con 110 egresados de actividades presenciales;
— los programas académicos de formación de especialistas en administración educacional (Título), 405 egresados de actividades presenciales;
— los programas de postgrado (Magister), 35 egresados;
— el programa de formación de formadores en administración, planificación y supervisión educativa, 32 chilenos y 9 ecuatorianos en formación.

Con respecto a la acción del CAE en la formación de formadores en administración, planificación y supervisión educativa, ésta se ha transformado en la actividad innovadora en relación con las responsabilidades regulares del Centro de Administración Educacional, dando origen a una renovada acción que atiende las necesidades multiplicadoras que urgentemente requiere el sistema educacional chileno.

Las estrategias actualmente implementadas por el CAE a nivel nacional y latinoamericano son las siguientes:

— el programa de formación de formadores atiende exclusivamente las necesidades de instituciones públicas y privadas que envían personal seleccionado en servicio, con fines de efecto multiplicador, hacia el interior de los sistemas;
— el programa es exclusivamente presencial y está radicado en la sede del Centro de Administración Educacional de la Universidad de Concepción;
— los capacitandos son seleccionados de común acuerdo entre la institución beneficiada y el CAE, con base en un programa previamente discutido y acordado, que procura atender las reales necesidades del medio en que se va a desempeñar el formador y que responden a la problemática educativa coyuntural;
— el término del programa de formación (cursos, talleres, asignaturas académicas) no implica el término de las relaciones y de los nexos entre el CAE y los capacitandos, pues existen políticas preestablecidas de seguimiento y apoyo continuo a la acción de multiplicación que realiza el capacitando en su contexto y en el medio en que se desenvuelve. Estas relaciones se concretan en publicaciones especializadas que llegan regularmente a manos de los capacitandos; en investigaciones conjuntas en búsqueda de respuestas informadas; en talleres y seminarios de reciclaje realizados en el CAE, con especial énfasis en tópicos y problemas de relevante actualidad; y, finalmente, en la disposición permanente del Centro de Administración Educacional y de la Universidad de Concepción en su conjunto, para atender las necesidades de los formadores de modo continuo y permanente.

Formación de formadores en planificación y administración de la educación en Uruguay

Síntesis de la exposición de
Eduardo Daguerre C., Oficina
de Planeamiento y Presupuesto
de la Presidencia de la República/
Instituto Magisterial Superior
(Uruguay).

Antecedentes

La administración Nacional de Educación Pública es, además del Ministerio de Educación y Cultura, el ente autónomo responsable de la educación uruguaya, así como de la formación y perfeccionamiento de docentes a nivel nacional.

Conjuntamente con un Consejo Directivo Central —CODICEN— (cuyos cometidos y funciones se relacionan con el establecimiento de políticas, con la aprobación de planes de estudio, la preparación de proyectos de presupuesto nacional y/o rendiciones de cuentas), funcionan tres

consejos desconcentrados responsables de la educación primaria, secundaria y técnico-profesional. Los institutos de formación y perfeccionamiento docente dependen directamente del CODICEN.

Este Consejo Directivo Central no cumple cabalmente las funciones establecidas en la Ley 15.739 de Emergencia para la Enseñanza en general, de 1985, ya que, teniendo potestades legales para constituirse en el órgano rector de los aspectos técnico-pedagógicos y de asignación de recursos de la educación, por distintas razones ve dificultada su gestión directriz. Uno de los problemas a superar es la preparación del personal de dirección para desempeñar funciones múltiples y complejas, buscando eficiencia y eficacia, lo que sólo se procura a través de acciones aisladas y descoordinadas. No existe tampoco correspondencia entre los objetivos propios del sistema y las modalidades de asignación de recursos, ni coordinación intra ni extra-sectorial.

La ampliación de la demanda de servicios educativos ha significado un aumento de la capacidad operacional de la ANEP, transformándola en una organización gigante que ejerce control directo sobre la mayor parte de la población escolar del país, comprometiendo directamente en su gestión a más de 500.000 educandos y a 42.000 funcionarios.

En otro orden, la articulación entre los procesos de desarrollo y los de educación acentúa el rol y la importancia de éstos, ya que, además de considerarse a la educación como un bien en sí mismo, se le asigna una importante función como instrumento de desarrollo económico y social, lo cual no significa descuidar, sino por el contrario incentivar, la formación integral del individuo. Nuestra realidad indica que no existe correspondencia entre la situación socioeconómica y cultural y los planes de estudio, incluyendo dentro de éstos los de formación de formadores; salvo la reforma del ciclo básico de 1986, dichos planes datan de 1937 y 1949.

Además de la no correspondencia entre la oferta y la demanda de recursos humanos, a nivel de la educación secundaria y técnico-profesional se observa la existencia de objetivos difusos y de políticas no claras, conjuntamente con la dispersión de esfuerzos y la multiplicidad de carreras que forman a personal no calificado para su inserción en el mercado de trabajo. Se han implementado además políticas de asistencia escolar que no apuntan a los sectores deprivados de atención prioritaria, con lo que no se solucionan los problemas de la deserción, la repetición y la extraedad.

A nivel administrativo, la excesiva centralización, el burocratismo y la falta de programación y de iniciativa tienden a agravar el cuadro general de la educación uruguaya.

La no existencia de facilidades físicas adecuadas para cumplir objetivos educacionales razonables, sumada a la problemática antes descrita, hacen que sea muy difícil el cabal cumplimiento de los objetivos de la educación concebida en su conjunto, así como el encontrar solución a la pérdida de recursos y al incremento de costos derivado de la baja eficiencia del sistema, lo que acarrea graves distancias en términos de cobertura y calidad de la educación.

Situación actual de la planificación y administración

Existe una situación sustancialmente diferente en cada uno de los consejos desconcentrados y en el propio CODICEN en lo que a planificación y administración, así como a formación de formadores, hace referencia.

La educación primaria cuenta con varios servicios y comisiones que cumplen funciones vinculantes, pero en forma dispersa y sin que exista una unidad especializada capaz de coordinar y dar coherencia a las mismas. No existe tampoco, una Unidad Central de Proyectos de Inversión y Cooperación Técnica desde y hacia el Organismo. 42 funcionarios constituyen la actual dotación de personal en esta área.

El organismo responsable de la educación secundaria, es el que tiene la menor estructuración en materia de planeamiento educativo. La formación de comisiones y grupos, con personas que ya tienen otras tareas múltiples, resta eficacia y sistematicidad. La dotación de personal está constituida por 1 encargado y 8 funcionarios del Departamenteo de Estadística.

La educación técnico-profesional cuenta formalmente con una División de Planeamiento Educativo de la que dependen servicios propios de la función y otros que no lo son. Cuenta presupuestalmente con una dotación de casi 80 funcionarios, de los que un número elevado son es-

calafones especializados, administrativos y de servicio. Existe un Departamento de Tecnología Educativa, inserto en la División, que cumple funciones no vinculadas al planeamiento y que absorbe 22 cargos.

A nivel del planeamiento administrativo, podemos verificar que la educación primaria se acerca a un esquema organizacional similar al aprobado para el CODICEN. Cuenta con una unidad a nivel del Departamento denominada "Cómputos y Planeamiento Educativo" y con una Unidad de Programación Presupuestaria que carece de personal.

La educación secundaria presenta las mayores carencias en esta área. Posee una Unidad de Computación dependiente de Hacienda. Existe un grupo de "Racionalización Administrativa". Carece de una Unidad de Programación y de Recursos Humanos, por lo que no existe seguimiento ni evaluación de las acciones presupuestarias.

La educación técnico-profesional cuenta con una división denominada "Planificación y Desarrollo", integrada por dos departamentos; uno de computación y otros de Organización y Métodos. En lo referente a presupuesto y administración de recursos humanos, la situación es similar a la de la educación secundaria.

En cuanto a los institutos de formación y perfeccionamiento docente, la Ley N° 9.691 de septiembre de 1937 estableció la obligación de organizar el Instituto Nacional de Profesores, que fue creado por Ley N° 11.285 de fecha 2 de julio de 1949 y que comenzó a funcionar en 1951.

Actualmente, la formación de docentes depende directamente del CODICEN y se efectúa en Institutos Normales para Maestros de Educación Primaria y en el Instituto de Profesores Artigas, para docentes de secundaria. El Instituto Nacional de Educación Técnica forma, a nivel nacional, a los docentes de educación técnico-profesional.

El perfeccionamiento, las especializaciones y la actualización a nivel nacional, para todos los docentes de ANEP, lo realiza el Instituto Magisterial Superior —IMS—. Los profesores de educación secundaria pueden formarse en el Instituto de Estudios Superiores y en el Instituto de Filosofía, Ciencias y Letras de la Universidad de la República. También pueden ser reclutados entre los maestros y/o profesionales universitarios (o estudiantes) o simplemente entre los autodidactas. La Ley de Emergencia de la Educación no fija la necesidad de título habilitante, aunque sí la establece el Estatuto del Docente en su artículo 81.

Como puede apreciarse, la situación es sumamente dispar y, en su conjunto, no aparece un sistema integrado y coherente. No obstante, a partir de 1985 el IMS intenta integrar y dar coherencia a través del necesario perfeccionamiento técnico-pedagógico.

En el ámbito de la formación de formadores en planificación y administración de la educación, salvo materias aisladas en sus programas, los institutos no poseen objetivos ni políticas deliberados que apunten a esa especialidad, con excepción de los esfuerzos que el IMS, conjuntamente con la Red REPLAD, realiza en este sentido.

Perspectivas

ANEP acaba de concretar los proyectos de creación y fortalecimiento de Unidades de Planificación y Programación Educativas y Administrativas, a nivel central y de cada uno de los Consejos Desconcentrados.

Se espera que la Red REPLAD apoye técnica y programáticamente el desarrollo de la gestión de estas Unidades de Planeamiento, las que necesitarán de recursos humanos calificados, por lo que la formación de formadores resultará determinante.

Por otra parte, se espera incentivar la formulación, la reformulación, la ejecución y el control coordinados, de los planes de acción correspondientes a cada uno de los diferentes niveles de la educación, que respalden los objetivos y las políticas elaboradas por el CODICEN, así como los planes de los órganos desconcentrados.

El mejoramiento de la calidad de la educación sólo vendrá de la consistencia de una programación integral y coordinada de políticas sectoriales que apunten a la modernización y permanente actualización del sistema.

Se espera que el respaldo a la ANEP por parte de organismos asesores del más alto nivel posibilite, en el corto y mediano plazo, cambios significativos en la gestión educativa, adecuando re-

gularmente el sistema educativo a la realidad nacional en función de las transformaciones originadas por el avance científico y/o tecnológico; lo que obliga a una constante revisión de planes y programas de educación y a una adecuada articulación entre la educación y el proceso de desarrollo económico-social y cultural del país.

Resultará determinante, asimismo, fortalecer a nivel de CODICEN y de los Consejos Desconcentrados la planificación y administración de la educación, a fin de optimizar el uso de los recursos (humanos, materiales, financieros e institucionales) que el sector requiere para cumplir con eficiencia y eficacia sus metas y finalidades específicas.

Enfoque del DASE-UNICAMP frente a la política oficial de formación de administradores educacionales. Abordaje introductorio

Síntesis del trabajo presentado
por María Evelyna P. do Nascimento,
María Lúcia Rocha Duarte Carvalho, Raquel
Pereira Chainho Gandini y Sonia Giubilei,
UNICAMP (Brasil).

Introducción

En Brasil, es relativamente nueva la preocupación por la formación de administradores educacionales. El desarrollo histórico de esta formación indica un largo tiempo de negligencia ante un modelo no profesional y no educacional en la selección y el nombramiento de los directores de escuela.

La primera legislación específica sobre la formación del "técnico de educación" se ubica en la década de los treinta.

La reforma universitaria, Ley 5540/68, establece en su Artículo 30 que la "formación de profesores de enseñanza de segundo grado que enseñan materias generales o técnicas, así como la preparación de especialistas destinados al trabajo de planeamiento, supervisión, administración, inspección y orientación en el ámbito de las escuelas y de los sistemas escolares, debe efectuarse en el nivel superior".

Pero el dispositivo legal no consiguió eliminar la situación prevaleciente en el pasado. Aún hoy, la selección de directores se sigue haciendo, en muchos casos, en función de presiones político-partidarias y del esquema clientista predominante en el sistema administrativo.

La división del Curso de Pedagogía en distintas áreas de competencia, conforme lo prescribe el dispositivo 252/69 que trata sobre la formación de los denominados especialistas, representó una transposición a la escuela de aquellas formas de producción capitalista que, mediante la división del trabajo, acaban por conducir a los profesionales a perder una percepción global de su trabajo.

Departamento de Administración y Supervisión Educacional —DASE— (Facultad de Educación, UNICAMP) y la formación del administrador educacional

El DASE ha abordado en su trabajo tanto las cuestiones más críticas ligadas al área de planeamiento y política educacional como la reflexión y la investigación acerca de aquellas organizaciones burocráticas que, indirectamente, ejercen también una función educativa.

El DASE ofrece cursos de post-grado, de grado y de extensión universitaria entre los cuales se incluyen las llamadas capacitaciones para profesionales de la red escolar pública. A nivel de postgrado, el maestrado existe desde 1975; el doctorado deberá funcionar a partir del segundo semestre de 1988. Conforme a la legislación en vigor, el Departamento ofrece, a nivel de gra-

duación, dos títulos en pedagogía: Administración Escolar, que forma al director de escuela de 1° y 2° grado; y Supervisión de la Enseñanza, que forma al supervisor escolar. Adicionalmente, se ofrecen materias para las diversas licenciaturas de la Universidad.

La formación de administradores escolares, tal como se deriva de los requerimientos nacionales, hace parte del propio proceso de división social del trabajo, por un lado, y del control de la educación por parte del Estado o de los propietarios de las escuelas privadas, por otro. La burocratización de la escuela está estrechamente ligada a la separación entre la concepción misma y el control del proceso laboral y su ejecución. De ese modo se tiende a acentuar la organización jerarquizada y el parcelamiento de las tareas no cotidianas de la escuela. La administración se interpreta entonces como el control de las personas y de los objetos, o como la adecuación posible entre los escasos recursos disponibles y las muchas necesidades que deben ser satisfechas.

En los cursos de UNICAMP se ha procurado superar la forma compartimentada de la actual política de formación de administradores. Para ello, dichos cursos se encaminan hacia la formación de un profesor que pueda, llegado el caso, transformarse en administrador y que, además de poseer los conocimientos específicos necesarios, sea también capaz de percibir y de entender las relaciones existentes entre las actividades educacionales y el conjunto de las relaciones sociales, económicas y políticas. UNICAMP tiene la pretensión también, de que dicho profesor consiga analizar críticamente la propia escuela y la función socio-política del conocimiento y de la ciencia; y que el alumno consiga, básicamente, percibir la dimensión política de la administración, su historicidad y, en consecuencia, el carácter provisional del tipo de organización escolar hoy existente.

En el área de la formación de formadores en servicio, las experiencias se han desarrollado a través de cursos de entrenamiento para directores y supervisores de la red pública de enseñanza del Estado de Sao Paulo (período de 1981 a 1985) y, recientemente (1986-1987), a través de un curso de especialización, de 360 horas ya concluido, ofrecido en Campinas y en Pozos de Caldas (ciudad próxima, aunque localizada en el Estado de Minas Gerais).

Estos trabajos han sido marcados por algunos aspectos que tal vez puedan significar cierta novedad. Uno de dichos aspectos es la discusión permanente, tanto entre los profesores del DASE como entre éstos y los participantes, acerca de las modalidades de operación. Generalmente han sido los participantes quienes, además de su realización, han ofrecido valiosas sugerencias acerca de los asuntos que convenía tratar.

No se trata tanto de garantizar una formación académica strictu sensu cuanto de establecer una relación más dinámica con los profesionales en servicio, a fin de poder entregarles los tipos de cursos o seminarios que ellos consideran necesarios, respetando su autonomía, pero al mismo tiempo haciendo uso de los recursos que la Universidad puede realmente ofrecer. En ese sentido, estimamos que un camino útil para programar este tipo de actividades consiste en:

— Realizar inicialmente seminarios informales para discusión de los problemas prácticos que confronta el capacitando.
— Discutir con él qué tipos de cursos o seminarios conviene preparar y con qué contenidos, frente a dichos problemas prácticos. Este es un trabajo largo, que quizás debe ser combinado con algunas conferencias o discursos para que la discusión no se deslice hacia lo puramente anecdótico.
— Someter el proyecto de curso a la apreciación de los futuros alumnos y profesores.
— Proceder seguidamente al diseño y a la ejecución de los cursos, para terminar con la evaluación posterior, por parte de los alumnos y de los profesores, como etapa indispensable para la apertura de un nuevo ciclo.

Esta modalidad de trabajo tiene la ventaja de proponer, junto con un modo de actuar, una demostración práctica de lo que se pretende presentar a nivel teórico: la reversibilidad, en ciertos casos, de las posiciones del profesor y del alumno y entre el gobernante y el gobernado cuando se trata de relaciones de orden político.

En contrapartida, se pueden anotar ciertos problemas. Así, por ejemplo, será necesario comprender e interpretar las manifestaciones de interés. Para ello debemos preguntarnos ¿de dónde emana la idea de escuela que tiene el administrador escolar?; ¿cómo ampliar la discusión

sobre las actuales condiciones de la escuela pública? (1). Ello presupone una posición activa por parte de los profesores responsables de curso, quienes no deberán limitarse a escuchar pasivamente los requerimientos de los participantes.

Otro aspecto importante que tiene que ver con la cuestión de los llamados cursos de capacitación, es la relación que surge entre trabajo, saber, pedagogía y poder. Se trata del establecimiento de una nueva relación vertical, del tipo dominación-subordinación. Sea cual fuere la intención que oriente el establecimiento de esta relación, los llamados cursos de capacitación se inscriben en el proceso de "perfeccionamiento disciplinario de la sociedad" del que habla Foucault y esto debe quedar claro. Los proyectos que incluyen a la pedagogía como instrumento en nombre de cualquier ideal o método, plantean la propia cuestión de la verticalidad de las relaciones pedagógicas (2).

Formación: trabajo educativo que articula práctica-teoría

Síntesis de la exposición de
María Julieta Costa Calazans,
Instituto de Estudios Avanzados
en Educación de la Fundación
Getulio Vargas (Brasil).

Comprensión y concepción de la formación

El asunto que se somete a discusión en esta Reunión —formación de formadores— es amplio y ha sido destacado en las últimas décadas en muchos estudios. Entre las diversas tareas que puede ejercer, el formador se distingue más que por su trabajo como planificador, administrador o instructor, por su esfuerzo dentro de determinadas condiciones y relaciones sociales. Lo esencial, por lo tanto, es tener conciencia de que en el conjunto del sistema de relaciones es en donde el formador o educador y los grupos que lo personifican se encuentran, se identifican o, por el contrario, se distinguen. Esta exposición se asienta tanto en el presupuesto de la necesaria consideración de la evolución interna del debate de la teoría del capital humano, como y principalmente, en la crítica de este referencial, que constituye desde los años 60 el soporte de las políticas educativas especialmente en los países del tercer mundo.

Las observaciones que se pueden hacer sobre este punto reflejan el debate que se efectúa particularmente desde el inicio de la década de los 80 y que considera el análisis de la práctica educativa desde una perspectiva crítica. Al tratar de historiar el asunto de la formación, dicho análisis la sitúa en el eje de las contradicciones existentes en las relaciones de poder, en el plano de la lucha hegemónica que se da en las sociedades de clase. En esta perspectiva, esta práctica se entiende al mismo tiempo en un plano político y técnico.

Para discutir este tema, es conveniente tomar como base de reflexión la crisis del análisis teórico en la formación de formadores. En este callejón sin salida se incluye la discusión de la emergencia del planeamiento, en el contexto del centralismo de ciertos estados autoritarios, como instrumento de intervención —instrumento de políticas económicas y de políticas sociales rearticulado a través de diversas organizaciones burocráticas y autoritarias—. Se incluyen también ciertas teorías sobre administración educacional relativas al comportamiento humano y al análisis sistémico, cuyas bases conceptuales, heredadas de construcciones teóricas de la administración, dicotomizan entre sujeto y objeto.

(1) Canedo, Leticia Bicalho. "A administraçao escolar entre a realidade e a aparencia" (mimeo). Trabajo presentado en la IV Conferencia Brasileira de Educaçao. (Goiania, septiembre 1986, panel "Treinamento: Tecnologia e política dos indíviduos").

(2) Gandini, Raquel P.C. "Treinamento: uma discussao sobre as relaçoes entre trabalho, saber, pedagogia e poder". (Manuscrito). Presentado en la IV Conferencia Brasileira de Educaçao. (Goiania, septiembre 1986).

Se sabe que, históricamente, el planeamiento estatal se consolidó como un instrumento regulador de las transformaciones, actuando como articulador del capitalismo de los oligopolios y del Estado. Pero el proceso de planeamiento puede instaurar movimientos históricamente contradictorios.

Los educadores que trabajan en la formulación de planes y proyectos en todos los niveles del sistema, deben tener claro que el planeamiento es un enigma que, al mismo tiempo que eleva a los tecnócratas a los círculos del poder a través de su adhesión a las formas clásicas de dominación vía planeamiento tecnicista y centralizador, puede, por otro lado, ensayar en el interior de las contradicciones espacios para que las clases populares puedan, en la medida que toman conciencia de la realidad, adentrarse en ese proceso utilizándolo como instrumento de lucha contra la represión.

Por no considerar la formación como un trabajo o como un hecho transformador de las condiciones de la existencia humana, las instituciones que actúan dentro de una óptica economicista manipulan de forma simplista los mecanismos de división del trabajo, transformando a la educación en una rutina vulgar e introduciendo procedimientos autoritarios que enajenan y que refuerzan las conciencias ingenuas, reproduciendo ideologías que irradian determinados comportamientos individuales que se vulgarizan en la sociedad. En este contexto se instaura la burocracia como herramienta de control.

Debemos estar atentos al hecho de que es igualmente esencial la renovación de las bases, por intermedio del aprendizaje de teorías que revigorizan la práctica o mediante el ejercicio democrático de la revitalización de cuadros.

Reconstrucción del concepto de educación que articula práctica/teoría/praxis

La desarticulación de concepciones que no compartimos y la construcción de un nuevo cuerpo teórico, pasa esencialmente por la consolidación de la relación práctica-teoría en los diferentes momentos de la acción educativa. El rompimiento con la concepción tecnicista —para tomar un ejemplo actual— no es simplemente la negación de un procedimiento que consideramos superado. Al contrario, sobrepasar una concepción educativa implica conocer sus orígenes y principios, analizar y evaluar sus repercusiones en el sistema educativo y sus implicaciones en la sociedad. La presencia de una nueva propuesta transformadora que busca romper con ideas ya sedimentadas, puede generar situaciones contradictorias. Por un lado existen aquellos que, en nombre de la falta de formación teórico-metodológica, no se encuentran con ánimo de tomar posiciones; por otro, se da un fenómeno que va más allá que la misma falta de formación: es la distancia que se observa entre los que se encuentran en las bases de los sistemas, en diferentes ámbitos.

Las propuestas de formación que queremos desarrollar apuntan en la dirección de una educación democrática pero, contradictoriamente, no son construidas a partir de postulados comunes asumidos por el conjunto. Vivimos la utopía de una práctica socializadora, tomando un eje central teórico-metodológico a través del cual organizamos los contenidos y procuramos integrar el acompañamiento de las acciones y la evaluación de los resultados; pero no conquistamos la unificación deseada entre voluntad política y práctica realmente socializada.

En esta trayectoria no damos, normalmente, la debida consideración a las condiciones de clase del sujeto con el que compartimos nuestra acción formadora. ¿Qué es lo que él ya sabe?; ¿qué es lo que pretendemos transmitirle con vistas a permitirle ampliar y profundizar su conocimiento? Otro problema que debe ser considerado en el proceso de formación es el relativo a la yuxtaposición de contenidos que limita y hasta puede atrofiar lo que, esencialmente, se quiere desarrollar: las tareas relativas al conocimiento, la acción y la realidad, por vía de la investigación.

Repensar la educación y construir nuevos núcleos de ideas para ampliar el conocimiento de los formadores ha sido, sin duda, la función primera del post-grado en educación en Brasil. Sin embargo, a pesar de los valores sustentados por los grupos que actúan, desde diferentes frentes, en la post-graduación y de la nitidez de algunos de sus programas, no conquistamos hasta el presente el nivel al que, suponemos, aspira la mayoría: tener propuestas orgánicas que estén científica y culturalmente articuladas a los condicionamientos de orden estructural y coyuntural.

Pero la post-graduación, todos lo sabemos, es un área menor. Es una trinchera de lucha cuyos combatientes —educandos en formación y profesores formadores— son una faja reducida del gran contingente de los que trabajan en las instancias de la educación y de la cultura del país.

Las reivindicaciones tendientes a la adopción de nuevos caminos en materia de formación más fundados en conceptos que articulan práctica-teoría, están hoy presentes en las discusiones de los profesionales que piensan y que hacen educación como una actividad esencial a la vida, como un trabajo y como una praxis.

Revertir un proceso educativo a partir de sus bases teórico-prácticas constituye de por sí una actitud revolucionaria. Es un desafío, pero es también un imperativo frente a la necesidad de erradicar los modelos formales, las trabas burocráticas, los métodos de encuadramiento y las posturas de ciertos formadores que trabajan a las órdenes del cambio impuesto por el modelo capitalista y que se infiltró en todos los ámbitos de la educación, de la cultura y de las otras áreas del conocimiento.

Notas finales

Las consideraciones anteriores nos llevan a reflexionar sobre y a enfatizar en algunos aspectos que deben ser debatidos en esta Reunión:

— Es fundamental reconocer que las acciones masificadoras, las arbitrariedades y tantas otras inconsecuencias practicadas en nombre de la educación contribuyen a la reproducción de profesionales que, por opción o por descalificación, pasan a convertirse en los agentes de las concepciones burguesas.

— Creemos en la necesidad de que se suscriba un compromiso, entre intelectuales de diferentes instituciones que acreditan y juzgan esencial la construcción de una línea básica, sobre un núcleo de ideas centrales que dé sustento a una propuesta que incorpore investigación y sistematización teórico-metodológica, articuladas a la realidad, con vistas a encontrar respuestas alternativas a estas cuestiones. Estas ideas básicas podrían generar un programa orgánico constituido a partir de un cuerpo teórico y articulado al saber en las bases de la sociedad.

— En síntesis, esta propuesta desafiante no podía prescindir de una base articulada de investigación y enseñanza, como sustentos de un programa orgánico. Es esencial, de modo particular, que los formadores profesionales y los formadores aprendices que conformen y den su adhesión a ese núcleo de ideas centrales aun cuando estén conviviendo en los centros urbanos más avanzados, establezcan formas de articulación con sus pares que trabajan en los más diferentes ámbitos y, en especial, en la periferia del país, para que los desarrollos que se produzcan a partir de dicho núcleo central no se transformen apenas en una propuesta elitista para un número reducido de sujetos; sino que, al contrario, tengan como objetivo explícito difundir esas ideas como eje central de un programa de formación que provoque críticas y adhesiones y que procure reforzar la acción formadora dentro de los objetivos de una propuesta orgánica.

Aspectos pertinentes a la formación de formadores en planeamiento y administración de la educación

Síntesis de la exposición de
Stella C. G. Trois, Universidad de
Brasilia (Brasil).

La formación de formadores en planeamiento y administración no puede ser concebida como algo aislado de la vivencia de la problemática del planeamiento que prevalece en el país. En el caso del Brasil observamos que estamos viviendo un momento de proliferación de planes a nivel del Gobierno Federal. Los compromisos expresados en estos planes dicen relación con el combate a la inflación, con la distribución de la renta, la deuda externa, el énfasis en lo social o la política salarial; aspectos todos ellos de difícil trato a corto plazo. La inasequibilidad de los planes ha

frustrado las expectativas de la población y esta frustración se ha manifestado en el descrédito del macro-planeamiento o en vigorosos cuestionamientos de los planes y de sus efectos.

Contradictoriamente, a nivel de las instituciones de enseñanza superior y de los sistemas de enseñanza parece surgir un movimiento o una tendencia de interés por el proceso del planeamiento. Este interés se manifiesta en las demandas que los alumnos formulan por cursos de graduación en disciplinas de planeamiento educacional o por cursos de extensión y especialización con enfoques en administración, planeamiento y supervisión; en la implantación del proceso de planeamiento en los diferentes niveles de la administración del sistema escolar; en la formación en servicio y en la búsqueda de consultorías y de servicios técnicos para las llamadas propuestas de planeamiento democrático y/o planeamiento participativo.

Por otra parte, los modelos tradicionales de planeamiento que ponen énfasis en la eficiencia no satisfacen las inquietudes de los formadores, de los alumnos y de los administradores que buscan la complementación de referenciales teóricos que puedan orientar la práctica de un planeamiento comprometido con concepciones de relevancia y efectividad.

La inquietud en este sentido se manifiesta en la búsqueda y ampliación de un referencial teórico comprometido con la práctica educativa que se inspire en conceptos claros de hombre y sociedad. Esta tendencia abre nuevos espacios para la reflexión y discusión de la concepción y de los contenidos de un proyecto de formación de formadores y sobre la distribución de la demanda de planeamiento según los diversos niveles de los sistemas de enseñanza, en especial el nivel escuela.

Si el proyecto regional de formación de formadores debe estar comprometido con el Proyecto Principal, es prudente tener como referencia el hecho de que los cambios pretendidos deberán realizarse, sobre todo, a través de las acciones que se planifican, desarrollan y evalúan en la escuela. De ahí la necesidad de que el proyecto de formación de formadores se sitúe, dentro de su dimensión más amplia de orden político, pedagógico, social y administrativo, en el contexto del efecto multiplicador esperado en el sistema escolar.

Los modelos tradicionales de planeamiento que enfatizan en la preparación de recursos humanos para el micro-planeamiento y las acciones de preparación dirigidas solamente a los elementos de cúpula y del nivel central de las administraciones de los sistemas de enseñanza, parecen no haber alcanzado los efectos esperados y no haber sido suficientes para asegurar un planeamiento articulado y asequible. Ello significa que, en la consideración de nuevas alternativas de formación de formadores, es necesario reanalizar esos efectos históricos y ampliar, fortalecer o reformular el alcance del proyecto de formación de formadores en planeamiento, incluyendo en él a los administradores de escuelas como sujetos pensantes y actuantes del proceso educativo y, en consecuencia, efectivos e importantes integrantes del proceso de planeamiento y administración.

El sentido de esta observación no es excluir la formación de formadores como punto fundamental del compromiso a ser asumido por el Proyecto Regional, sino fortalecer y ampliar la perspectiva de la formación en el sentido de que la programación de esa formación incluya, sí, los elementos del micro-planeamiento, además de las referencias político-sociales y culturales, pero previa definición por parte del respectivo Proyecto Nacional, del efecto multiplicador de la formación de formadores con vistas a alcanzar realmente a la escuela, que es el lugar donde ocurren o pueden ocurrir la mayoría de los cambios deseados.

Además de los aspectos ya mencionados sobre la propuesta de formación de formadores en planeamiento y administración de la educación a nivel nacional, estimo conveniente referirme a algunos otros que también considero pertinentes:

— La necesidad de realizar estudios e investigaciones sobre la situación de la formación de formadores en instituciones formadoras como universidades y en otras instituciones que integran los sistemas de enseñanza. Esos estudios proporcionarán información necesaria sobre experiencias, tendencias, demandas y perspectivas, informaciones que a su vez pueden constituirse en valioso material para la determinación de la capacidad nacional e institucional; como puntos de reflexión sobre el nuevo camino a seguir; y/o como propuestas innovadoras para la formación de formadores y, por extensión, de administradores, planificadores y supervisores.

— El segundo aspecto dice relación con la contribución de la investigación para el proceso de formación de formadores en planeamiento. Mucho se ha escrito y advertido sobre la importancia y la necesidad de producir investigación. Entre lo que ya se ha hecho y lo que falta por hacer queda todavía un espacio abierto para incorporar esos resultados al proceso de vivencia del planeamiento en todos los momentos y en todos los niveles de la toma de decisiones.
— El tercer aspecto dice relación con investigaciones acerca del conocimiento producido; o con la investigación bibliográfica en el área del planeamiento, tan necesaria para un programa de formación de formadores. Estas investigaciones pueden permitir una identificación más objetiva de aquellas áreas en las que se observan mayores lagunas o en las que no existe una producción significativa.

Así se podrán abrir nuevos caminos para la producción intelectual y académica con vistas al registro de experiencias que sirvan como material necesario para la formación de formadores en planeamiento y administración. El estímulo a la producción en esas áreas podría ser un aspecto a ser considerado en la programación de la formación de formadores, tanto a nivel del Proyecto Regional como del Proyecto Nacional.

Experiencia del ICASE sobre formación de formadores en planeamiento y administración de la educación

Síntesis del trabajo presentado
por Jorge Díaz D., ICASE (Panamá)

El ICASE comenzó a funcionar en 1969. Hasta 1972 se dictaron cursos de formación en administración, dirección y supervisión escolar para el nivel primario y medio. A partir de 1973 se iniciaron los cursos en administración de la educación, planificación de la educación, supervisión y currículo. En 1984 se transformó en un programa de Maestría.

La capacitación a personal en servicio utilizando metodologías no convencionales (técnicas directas y a distancia) se inició a partir de 1977.

Los programas de capacitación de personal en servicio, que incluían la preparación de instructores, fueron diseñados con contenidos específicos dirigidos a mejorar el desempeño del capacitando sin abandonar su lugar de trabajo, con metodologías no convencionales y sin crear estructuras paralelas a las existentes.

Para los efectos de este resumen, se quiere resaltar ciertos aspectos resultantes de la experiencia del ICASE, para su reflexión y discusión con miras a mejorar las futuras acciones de capacitación:

- La utilización de material impreso que proporciona información a los participantes implica que éstos deben poseer un conjunto de habilidades que hagan posible el mejor aprovechamiento de aquél en términos de su incorporación, procesamiento, comunicación y aplicación. Sobre este particular es bueno recordar que el ICASE se vio precisado a incorporar, en una segunda etapa, un módulo de técnicas de estudio, debido a que fue una necesidad sentida por los participantes que evaluaron el SICAPER en su primer año de funcionamiento. En esta línea, parece que habilidades para la lectura tales como el subrayado, el fichaje, la determinación de las ideas fundamentales y la elaboración de síntesis requiere de un refrescamiento que facilite los objetivos propuestos, sobre todo en casos de desuso ocasionados por la rutina del trabajo cotidiano o por el alejamiento de situaciones de estudio sistemático.
- Habría que investigar más acerca de la motivación intrínseca para el aprendizaje que pudieran tener los usuarios, así como la funcionalidad de la oferta de los cursos de capacitación en relación con la problemática real de los puestos de trabajo de los capacitandos. La experiencia muestra que es necesario no sólo promover el interés por el auto-aprendizaje y la educación permanente, sino que también hay que establecer diferentes tipos de incentivos que faciliten la adhesión a los diferentes programas. Por otro lado, la obligatoriedad de la participación en estas acciones, como exigencia de la administración central para captar la clientela, no garantiza ni el aprendizaje ni su aplicación para la solución de problemas concretos de la realidad educativa. En parte, ello está condicionado al interés y la identificación que tengan

con ese compromiso las diferentes autoridades del sistema y a la percepción de tal interés por parte de los usuarios.

- Si se considera que el éxito de la capacitación se muestra a través del mejoramiento en el ejercicio profesional del funcionario, es necesario que se establezca un sistema de seguimiento de todo el proceso y de su proyección posterior, a fin de poder observar sobre el terreno los cambios que eventualmente pudieran producirse mediante la incorporación, por parte de los que siguieron los cursos o programas, de aspectos conceptuales y metodológicos en el desempeño de las funciones cotidianas relacionadas con la gestión educativa.
- Es importante mantener, a través de un proceso de investigación permanente, la actualización de la información sobre las necesidades de capacitación —que no necesariamente se corresponden con las sentidas por quienes participan o desean participar en esas acciones—, ya que esto permite la planificación de la formación sobre una base más real y, quizás, la conciliación entre ambos polos de la situación. Para ello pueden utilizarse no sólo las evaluaciones efectuadas por los participantes, sino también las informaciones que pudieran recoger los miembros de los equipos que administran la acción de formación (coordinadores, instructores o profesores o cualquier otro personal técnico que participe en ella).
- La práctica también ha mostrado la necesidad de propiciar y de hacer efectivos los mecanismos que facilitan la participación de los usuarios en las diferentes etapas del proceso, de manera que pueden aceptar el curso o el programa como suyo. En el ICASE dos experiencias —SICAPER y PROCADIR— indican que ello es factible y que la permanencia de la clientela en los programas tiene una alta relación con las oportunidades de participación que se dieron en las que confluyeron los usuarios, representantes del Ministerio de Educación y personal del Instituto.

Exposición del observador del PREDE/OEA

Síntesis de la intervención
de Gerardo Ayzanoa, PREDE/OEA

El Sr. Gerardo Ayzanoa agradeció la invitación de OREALC para participar como observador en la Reunión Técnica de REPLAD sobre Formación de Formadores en Planeamiento y Administración de la Educación. Se refirió al Proyecto Multinacional de Planeamiento Educativo del PREDE para 1988/89, cuyo monto inicial alcanzó a US$ 1.734.700 para el bienio, distribuidos en 26 proyectos nacionales y regionales; mencionó la necesidad de fomentar la multinacionalidad entendida como el intercambio de experiencias, el esfuerzo en común para crear enfoques y técnicas innovadoras de planificación y el intercambio intensivo de publicaciones y de hallazgos de investigación. Concluyó su exposición ofreciendo la colaboración del Proyecto Multinacional de Planeamiento Educativo del PREDE en las experiencias de REPLAD, ya que ambos programas están al servicio de los países de la región.

PARTE III

INFORMES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO SOBRE ESTRATEGIA REGIONAL DE FORMACION DE FORMADORES

Se presentan a continuación los informes del trabajo de grupos. Los aportes por ellos formulados, que se recogen in extenso en las páginas siguientes, constituyeron valiosas contribuciones para la preparación de la versión final del Documento de Proyecto "Intercambio y Cooperación para la Formación de Formadores en Planeamiento y Administración de la Educación" que se incluye en el Anexo V de este Informe.

Informe del Grupo de Trabajo I

Integrantes:

Omar Campos
Humberto Cevo
Eduardo Daguerre
Jorge Díaz
Raquel Gandini
María E. Pompeu
Manuel Sepúlveda
Simón Romero
Claude Tibi

Introducción

La discusión del grupo estuvo centrada en el punto N° 4 de la agenda, referido a la elaboración de una definición operacional de "formador de formadores en planeamiento y administración", los antecedentes y la justificación de un proyecto en este campo, sus objetivos generales y específicos, los resultados a obtener y sus etapas. Los planteamientos formulados están fundamentados en la caracterización de las instituciones y programas miembros de REPLAD y en la pertinencia y evaluación de necesidades de la formación de formadores en planeamiento y administración de la educación.

Definición operacional del formador de formadores

Formadores de formadores son, a los efectos de una acción regional en esta área, aquellos especialistas que, en centros docentes de excelencia, tienen la responsabilidad de formar en aspectos teórico-prácticos a quienes están encargados de capacitar y perfeccionar al personal involucrado en los procesos de planificación, supervisión y gestión administrativa, en centros docentes o, mediante estrategias metodológicas acordes con los requerimientos institucionales, en dependencias técnicas del sistema educativo.

Antecedentes

El Plan Regional de Acción adoptado en 1985 por el Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe, estableció los campos

prioritarios de la cooperación entre los países para el logro de los objetivos del Proyecto Principal y recomendó, con este propósito, el establecimiento de un Sistema de Redes integradas por instituciones y proyectos nacionales que desarrollen actividades en tales campos prioritarios. Entre éstos se destaca la formación del personal y, de modo específico, de los cuadros responsables en los niveles nacionales, regionales y locales de la planificación y administración de la educación.

Respondiendo a esta necesidad y a este propósito, se estableció en 1985 la Red Regional para la Capacitación, la Innovación y la Investigación en los campos de la Planificación y Administración de la Educación Básica y de los Programas de Alfabetización —REPLAD—. La Red está actualmente constituida por 29 instituciones de países de la región y ella ha favorecido el fortalecimiento de las acciones de formación de las instituciones, así como el inicio y el incremento rápido de los intercambios de experiencias, como lo han puesto de manifiesto las diversas reuniones de responsables de las instituciones y de los programas celebradas en 1986 y en 1987.

Con estos antecedentes, la Mesa del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal, en su última Reunión celebrada en México en agosto de 1987, recomendó la preparación y la ejecución de un proyecto específico orientado a satisfacer en el menor tiempo posible la necesidad de formación de formadores en materia de planificación y administración de la educación, solicitando a OREALC promover las consultas y los trabajos necesarios para la formulación de dicho Proyecto. La reunión de los representantes de las instituciones de la Red celebrada en Campinas en noviembre de 1987, fue convocada específicamente con el propósito de reunir elementos para la elaboración de la versión final del Proyecto, sobre cuyos antecedentes, justificación, objetivos, resultados esperados y fases de ejecución, actividades e insumos se presentan en el presente documento algunas propuestas específicas.

Justificación

En la justificación deberían considerarse al menos los siguientes puntos:

- Plantear la referencia al Proyecto Principal como objetivo fundamental de las acciones que se emprendan.
- Crear conciencia en la región de que los objetivos del Proyecto Principal difícilmente podrán cumplirse en el grado deseable y en el plazo previsto sin un esfuerzo considerable a nivel de la capacitación del personal responsable.
- Formular la exigencia de identificar y de superar los obstáculos derivados de la poca eficiencia interna de los sistemas y de la situación de crisis económica y financiera con sus repercusiones en el campo del desarrollo social y particularmente en la satisfacción de necesidades básicas en el campo de la educación y el mejoramiento de su calidad y eficiencia.
- Plantear, entre otros aspectos vinculados a decisiones políticas, una reactivación y renovación urgente de los procesos de planificación, de manera que éstos se conviertan en instrumento de formulación e instrumentación de las políticas y de los cambios en educación.
- Señalar que dentro de esta renovación/activación, hay un requisito condicionante que es la capacitación de los cuadros de personal encargados de estos procesos y, en particular, la preparación de los responsables de esta capacitación a través del proceso de formación de los formadores.
- Insistir en la conveniencia de que la cooperación regional e internacional intensifiquen su apoyo y su esfuerzo de complementación de estas acciones de formación, asignándoles una alta prioridad.
- Ratificar que la Red Regional para la Capacitación, la Innovación y la Investigación en los campos de la Planificación y Administración de la Educación Básica y de los Programas de Alfabetización —REPLAD—, establecida en Panamá en 1985 en el marco del Plan Regional de Acción e integrada por Instituciones nacionales, constituye un instrumento adecuado para esta tarea de formación. Precisamente en este marco de la Mesa del Comité Intergubernamental del Proyecto Principal, en su reunión de agosto de 1987, estimó la necesidad de un proyecto específico de Formación de Formadores en los campos de la Planificación y

Administración de la Educación, como parte central de las acciones de la Red, y solicitó a la Oficina Regional de Educación de la Unesco para América Latina y el Caribe preparar una propuesta en este sentido en consulta con especialistas de las instituciones integrantes.

Objetivos generales

Entre los objetivos generales del Proyecto se recomienda considerar los siguientes:

— Mejorar la capacidad de los sistemas educativos para responder a las exigencias que plantea el desarrollo de los países, a través de una mejor articulación de los procesos de desarrollo global.
— Contribuir al logro de los objetivos del Proyecto Principal.
— Contribuir al mejoramiento de los sistemas nacionales de formación y capacitación del personal de la educación.
— Promover la cooperación entre los países de la región para la Capacitación, la Innovación y la Investigación en los campos de la Planificación y la Administración de la Educación Básica y de los Programas de Alfabetización.

Objetivos específicos

Entre los objetivos específicos será necesario incluir los siguientes:

— Preparar los equipos de especialistas responsables de la formación científico-técnica de los encargados de perfeccionar al personal involucrado en los procesos de planificación, dirección, supervisión, y gestión administrativa en el campo de la educación.
— Desarrollar metodologías para el estudio de las necesidades de capacitación.
— Diseñar estrategias innovadoras de formación que permitan desarrollar los procesos de preparación del personal involucrado.
— Desarrollar y difundir documentos y materiales didácticos para la capacitación de planificadores y administradores de la educación.
— Utilizar y/o emprender investigaciones vinculadas a estrategias, metodologías y contenidos para el desarrollo del Proyecto de Formación de Formadores y de los cursos que se realicen en este contexto.

Resultados

Entre los resultados del Proyecto de Formación de Formadores se recomienda considerar los siguientes:

— Haber formado a 400 formadores —100 formadores tipo A o a nivel regional y 300 formadores tipo B o a niveles nacionales— al término del período de 4 años comprendido entre 1988 y 1991.
— Haber desarrollado, validado y difundido los diseños, las metodologías, los materiales didácticos y los resultados de investigación realizados y alcanzados durante el período de desarrollo del Proyecto.
— Haber fortalecido y sistematizado los intercambios entre los miembros de la Red.
— Haber mejorado la capacidad de los sistemas educativos y, en particular, de sus procesos de planificación y administración, dentro del desarrollo global de los países involucrados.

Etapas

Las etapas para la ejecución del Proyecto se desarrollarían de acuerdo a la siguiente secuencia:

Primera etapa (1988):

— Reunión preparatoria de 12 días, para plantear las necesidades más perentorias de formación, con la participación de 12 a 15 personas que formularán propuestas conducentes a instrumentar el Proyecto.
— Aprobación del Proyecto.
— Designación del equipo responsable.
— Elaboración del diseño curricular, incorporando modelo de efecto multiplicador.
— Diseño instruccional.
— Impresión, adquisición y elaboración de materiales de instrucción.
— Envío de material de instrucción.
— Etapa presencial (estudios de caso sobre temas específicos).

Segunda etapa:

— Evaluación, retroalimentación - Proyecto Curso nivel A (25 participantes, 8 a 10 semanas).
— Cursos nivel B. Apertura de cursos nacionales de formación en las Instituciones miembros de la Red. (Se harán en forma cíclica, en 1989, 90 y 91, para 100 participantes cada año).

Los cursos estarían instrumentados de acuerdo al cronograma siguiente:

CURSOS	AÑOS			
	88	89	90	91
Curso básico regional (Nivel A) Participantes	1 25	1 25	1 25	1 25
Cursos nacionales (Nivel B) Participantes		1 100	1 100	1 100

Informe del Grupo de Trabajo II

Integrantes:

Delia Beretta
Alicia Bertoni
Jorge Jiménez
Ricardo Sarasti
Stella C. G. Trois
Roberto Villaseñor

Introducción

El grupo analizó los temas 2, 3 y 4 de la agenda de trabajo y las propuestas incluidas en el documento de trabajo sobre Intercambio y Cooperación en Formación de Formadores.

Se espera que las consideraciones incluidas en este informe puedan contribuir a la formulación de la versión final del Proyecto Regional sobre Intercambio y Cooperación para la Formación de Formadores en Planeamiento y Administración de la Educación.

Clientela

En términos generales se considera como población usuaria potencial del Proyecto la constituida por docentes y funcionarios en ejercicio comprometidos en los procesos de planeamiento, administración y supervisión en el marco de instituciones adheridas a la Red y que asumen responsabilidades directas en la elaboración y/o ejecución de los respectivos Planes Nacionales de Acción.

Necesidades

La formación de cuadros debe operar en función de:

— Las competencias requeridas en las áreas laborales básicas de planeamiento, administración y supervisión.
— Las competencias exigidas en las áreas laborales de apoyo para la gestión educativa;
— Las competencias necesarias para la actividad multiplicadora del formador en planeamiento, administración y supervisión de la educación.

Lineamientos de estrategia

En concordancia con los objetivos y propósitos del Proyecto Principal, sería recomendable adaptar como lineamientos estratégicos de un Proyecto Regional para la Formación de Formadores los siguientes:

— Apoyo al desarrollo institucional de los procesos de planeamiento, administración y supervisión a nivel de organismos que asumen responsabilidades en estos campos en distintos ámbitos o niveles de gestión.
— Atención al desarrollo de acciones de formación integradoras de los tres procesos, enfatizando en el campo particular de gestión al cual está vinculado laboralmente el funcionario.
— Concertación en actividades de docencia, investigación y asesoría entre las instituciones de la Red para la atención de problemáticas comunes a conjuntos de países.
— Concertación para participar en actividades integradas de intercambio y cooperación entre organismos nacionales e internacionales.

Contenidos

En la determinación de los contenidos será necesario proceder mediante el cruce de factores o variables tales como:

— Las competencias requeridas en las áreas laborales básicas (planeamiento, administración y supervisión) y en las áreas laborales de apoyo al planeamiento, la administración y la supervisión.
— Las competencias requeridas para el ejercicio eficiente de la actividad multiplicadora del formador.
— Los requerimientos de la problemática y de las necesidades del sector educativo y los propósitos del Proyecto Principal.

La discusión de las modalidades y de los contenidos condujo al grupo a recomendar la selección de aquellas actividades presenciales que priorizan el trabajo intensivo con relación al extensivo. Este punto permitió detallar las características de lo que se considera un curso intensivo.

En éste podrían participar aquellos que acrediten una preparación teórica y técnica sólida y que sean susceptibles de apropiar, en lapsos breves, las herramientas necesarias para actuar como formadores de formadores.

En el curso o ciclo de cursos se propiciaría la actualización en aspectos conceptuales, metodológicos y técnicos, con énfasis en lo conceptual. Estos aspectos corresponden a una caracterización aproximada del formador, que el grupo perfila con las siguientes competencias: conoci-

miento de las relaciones educación y sociedad; visión global de los problemas contemporáneos de la educación y de sus múltiples relaciones con los factores económicos, políticos y sociales; capacitación en el uso de técnicas y de procedimientos innovadores en planeación y administración educativa.

Las pasantías, en cambio, podrían destinarse a la práctica de aquellos aspectos considerados hoy imprescindibles en la gestión del planificador y administrador.

Requerimientos inmediatos

Se consideró pertinente convocar de inmediato para la realización de acciones de prediagnóstico a nivel nacional, con vistas a conocer el "estado del arte" en materia de formación de formadores; para la identificación de la capacidad nacional e institucional de acogida de especialistas, docentes e investigadores; y para un estudio sistemático sobre experiencias y resultados de formación de formadores.

La discusión sobre las relaciones entre los responsables de la formación y los encargados de formular y ejecutar los planes operativos mostró una gama variada de situaciones propias de cada país y la necesidad de identificar mecanismos eficientes para generar una coordinación a través de análisis y proyectos conjuntos.

Dentro de estas relaciones, el grupo considera importante generar, mantener e incrementar la coordinación de la Universidad con los entes de planificación y administración sectorial y con las unidades de capacitación y formación de los ministerios de educación.

Informe del Grupo de Trabajo III

Integrantes:

Roberto Arizmendi
Ramón Casanova
María Julieta Costa Calazans
Maria Lúcia Duarte
Sonia Giubilei
Clara Germana Gonçalves
Gonzalo Montenegro
Silvia N. de Senén González

Definición de la formación de formadores

El grupo interpreta este concepto como la acción institucional o personal de primera instancia que produce innovaciones a través de un sistema de efecto multiplicador.

Visión dinámica del concepto de formación de formadores

En relación con los planos institucional y profesional y considerando las dificultades de llegar a una definición única y abarcadora, el grupo sugiere algunos principios generales que pueden orientar una visión dinámica del formador en el campo del planeamiento y la administración de la educación. Se observa que en la mayor parte de los programas que se desarrollan en la región se enfatiza de modo particular sobre la administración educativa, considerándose el planeamiento como una función de aquélla. Este enfoque debería ser revisado a la luz de algunas experiencias regionales que apuntan en la dirección de que ambos, planeamiento y administración, son procesos interrelacionados y no subordinados el uno al otro.

Algunos principios para la explicitación del concepto

En este sentido se llegó a la conclusión de que el profesional en estos campos debería ser capaz de:

— Conocer la realidad educacional y social para poder intervenir en ella; lo que exige ampliar la

capacidad creativa de los sujetos que participan en el proceso.
— Manejar con sentido innovador el conocimiento técnico.
— Incorporar en él las expectativas y demandas derivadas de los marcos de vida en el ámbito de la realidad del propio trabajo, articulando práctica/teoría.
— Investigar y analizar la propia práctica técnica y reestructurarla según las necesidades culturales, políticas y sociales del contexto en el que actúa, con competencia para operar recursos de información, análisis y toma de decisiones.

Algunas necesidades bajo el punto de vista de las exigencias del programa de formación de formadores.

Para realizar la propuesta sugerida, la Red debe emprender investigaciones orientadas a la determinación de formas de incorporación de las experiencias organizacionales, de los acervos técnicos y de los recursos cognoscitivos disponibles a nivel nacional en el sentido de una vinculación efectiva entre los centros universitarios formadores y los órganos de decisión y ejecución de la política educativa.

Para ello la Red deberá ser:

— Flexible en lo que dice relación con las modalidades de participación entre los órganos referidos y en lo que concierne a la incorporación de recursos y de experiencias educativas.
— Abierta en el sentido de incorporar al programa los avances alcanzados a nivel del conocimiento, tanto en relación con los análisis de los obstáculos y las posibilidades del planeamiento de los sistemas nacionales en condiciones de crisis, como en relación con el ámbito de las innovaciones teóricas que se están precisando a nivel de los enfoques y métodos en el campo del conocimiento.

El programa como un sistema de intercambio y cooperación

Es esencial que los que reciben la formación y los que la ofrecen sean capaces de establecer vínculos en diferentes niveles, a fin de que se procese un flujo de intercambio permanente.

Objetivos del Proyecto

El grupo sugiere una ampliación del objetivo señalado en el Documento de Trabajo (ver Anexo I). La Red debe ser concebida como una instancia de articulación de esfuerzos entre las instituciones productoras del conocimiento y las que los utilizan. Las productoras del conocimiento deberían contribuir con marcos teóricos y metodológicos que permitan analizar e interpretar tipos y estilos de planeamiento y gestión administrativa más flexibles y más adaptados a las necesidades educativas de los grupos más marginales de población.

En relación con el objetivo señalado en cuarto lugar en el documento de trabajo, el grupo considera necesario que se realice de forma rápida una investigación y evaluación de la capacidad instalada en los centros de excelencia vinculados a REPLAD. Para esto se debería utilizar toda la información preparada por OREALC y la aportada por las instituciones a esta Reunión.

Sugerencias para la operacionalización del Proyecto

— Considerando la urgencia de ciertos países en proceder a la formación que la reunión está discutiendo, el grupo sugiere que los programas se pongan en marcha en el menor tiempo posible y en la forma más efectiva.
Para ello se debería establecer un mecanismo operativo, vía OREALC, con vistas a desarrollar las actividades para el cumplimiento del objetivo señalado en último lugar en el documento de trabajo.
En ese mecanismo deberían estar representados los centros de formación e investigación y los organismos de planificación y ejecución de la política educativa.
— En relación con las Instituciones miembros de REPLAD que tomarían parte en la primera fase del Proyecto se recomienda que los organismos de planificación y administración educa-

tiva tanto del nivel nacional como del regional, estadual y provincial estén representados desde el inicio.

— Las actividades regionales en materia de intercambio de especialistas deberían incluir las siguientes modalidades:
  • Conferencias
  • Pasantías
  • Cooperación técnica
  • Participación en eventos nacionales
  • Programas de investigación y trabajo conjunto
  • Intercambio de información.
— La Red debería apoyar el fortalecimiento de los centros de investigación y formación a través de la adquisición de material bibliográfico.

ANEXOS

ANEXO I

INTERCAMBIO Y COOPERACION PARA LA FORMACION EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

Documento de trabajo propuesto por OREALC para su discusión en los Grupos de Trabajo

Justificación

La exigencia de un proyecto en este campo obedece a la necesidad de elaborar, en el contexto de crisis financiera que afecta al sector educación, una estrategia que permita potenciar los recursos de las instituciones de la Red Regional para la Capacitación, la Innovación y la Investigación en los campos de la Planificación y la Administración de la Educación Básica y de los Programas de Alfabetización —REPLAD—, orientando acciones a nivel regional, nacional e institucional. Estas acciones contarían con el auspicio y el apoyo de OREALC y del IIPE.

Como aspecto central de esa estrategia, se plantearía un esfuerzo especial orientado a encarar el mejoramiento cualitativo de la formación de planificadores y administradores de la educación en la región. Asimismo, como parte de esas acciones, se promovería la elaboración de enfoques renovadores y el desarrollo de nuevos paradigmas para la planificación y administración educacional en los países de la región, con vistas a contribuir a la democratización efectiva de los sistemas educativos. A través de una acción cooperativa se procuraría contribuir al estudio de las necesidades de formación de cada país participante y apoyar al fortalecimiento de las instituciones miembros de REPLAD.

La cooperación horizontal en este campo se concentraría en la formación de recursos humanos responsables de la conducción de procesos de formación en las áreas de planeamiento y administración de la educación.

Por razones de costo y de eficiencia, las acciones se podrían concentrar, en una primera etapa, en ocho instituciones y organismos miembros de la Red Regional REPLAD que podrían ser cuatro Centros Nacionales de Formación de Planificadores y Administradores de la Educación y cuatro Direcciones Nacionales de Planificación y Programación Educativa.

Las acciones podrían iniciarse en enero de 1988.

Antecedentes

La contribución del planeamiento y administración de la educación al buen funcionamiento de los sistemas educativos, ha sido ampliamente reconocida tanto por los Ministerios de Educación como por las más prestigiosas Universidades de la región, que dedican importantes esfuerzos y recursos para actividades de formación en este campo. Adicionalmente, se han venido desarrollando mecanismos para la preparación de formadores en planeamiento y administración, particularmente a través de Programas de Becas en Universidades de países altamente industrializados y en el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la Unesco (París). Estas iniciativas han sido financiadas con recursos de diverso origen, provenientes de los propios Ministerios e Instituto o de diversas fuentes de cooperación internacional (PNUD, BID, Unesco, OEA, etc.).

Sin embargo, no existe un mecanismo que coordine y optimice las capacidades nacionales para hacer viable esta formación de formadores dentro del ámbito de los propios países de la región de América Latina y el Caribe.

No todos los países de la región han alcanzado igual nivel de desarrollo en la formación de planificadores y administradores de la educación. Las experiencias de formación al más alto nivel en países desarrollados, realizadas a un costo muy elevado, han resultado en muchos casos, negativas, debido a la dificultad de reinsertar en determinados medios locales a técnicos preparados en sociedades substantivamente distintas. Esta práctica ha contribuido, en muchas oportunidades, a la subutilización de personal e, incluso, a la fuga de cerebros, aun cuando algunas instituciones nacionales han logrado por este medio, niveles de excelencia que con un esfuerzo creciente de cooperación horizontal, podrían ser aprovechados en beneficio del conjunto de la región.

A fin de aprovechar más eficientemente los recursos que los países asignan a la formación y capacitación de planificadores y administradores de la educación, podría resultar conveniente promover coordinadamente la formación de formadores en la región en el marco de la Red Regional para la Capacitación, la Investigación y la Innovación en los campos de la Planificación y la Administración de la Educación Básica y de los Programas de Alfabetización —REPLAD—. En efecto, esta Red, que fue creada por la Unesco respondiendo a las indicaciones formuladas por el Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal y de la que forman parte, a esta fecha, 27 instituciones, programas y organismos nacionales que persiguen el desarrollo en las áreas del planeamiento y la administración de la educación, cuenta con una estructura flexible y con vinculaciones que favorecen las actividades de cooperación horizontal y de intercambio de conocimientos, experiencias e informaciones.

La existencia de esta capacidad instalada que, en algunos casos, alcanza altos niveles de efectividad e interacción, la necesidad de una mayor adecuación de la formación de formadores a las necesidades y prioridades del Proyecto Principal y los menores costos comparativos de una oferta regional en este campo, podrían constituir las bases principales de una estrategia regional de intercambio y cooperación para la formación de formadores en planeamiento y administración de la educación.

Se estima que las modalidades de organización y operación de la Red REPLAD facilitarían la coordinación de los esfuerzos aislados que ya vienen realizando ciertos países, a la vez que coadyuvarían a una mejor utilización de los recursos que a estos fines se vienen asignando en cada país. Considerando que diversos países e instituciones nacionales disponen ya de recursos propios para el desarrollo de proyectos en este campo, las acciones de intercambio podrían ser cubiertas parcialmente con aportes nacionales.

Sería quizás necesario prever recursos adicionales, provenientes de fuentes externas, a fin de iniciar, de optimizar y de consolidar este proceso de formación de formadores en el ámbito regional.

Dentro de las recomendaciones emanadas de las reuniones regionales del más alto nivel vinculadas al desarrollo del Proyecto Principal de Educación (PROMEDLAC I, México, noviembre de 1984; PROMEDLAC II, Bogotá, marzo 1987; MINEDLAC VI, Bogotá, abril 1987), cabría examinar los siguientes objetivos:

Objetivos

- Mejorar la capacidad técnica de los funcionarios que se desempeñan en el planeamiento y la administración de los Planes Nacionales de Acción del Proyecto Principal en los distintos países de la región.
- Contribuir a la elaboración, en el ámbito de la Red REPLAD, de marcos teóricos y metodológicos que permitan desarrollar nuevos modelos de planificación y gestión administrativa más flexibles y más adaptados a las necesidades educativas de los grupos de población más marginales.
- Capacitar y perfeccionar en centros de excelencia de la región y, eventualmente, en el IIPE, a los formadores en las áreas de planeamiento y administración de la educación, utilizando más

eficientemente y más coordinadamente los recursos destinados a este fin.
— Desarrollar al interior de la Red REPLAD mecanismos fluidos de articulación entre las instituciones que, a niveles de excelencia, se ocupan de la formación de planificadores y administradores de la educación y contribuir, por esta vía, al desarrollo y fortalecimiento de nuevas capacidades y competencias en estas áreas.

Resultados esperados

Entre los resultados esperados quizás convendría considerar, entre otros, los siguientes:

— Informe de investigación acerca de experiencias institucionales sobre formación de formadores en planeamiento y administración de la educación.
— Designación y funcionamiento de la Unidad de Coordinación Regional y de las Unidades Nacionales de Coordinación (centros de excelencia) del Proyecto.
— Preparación, impresión y difusión de un "Directorio de Instituciones y Programas de Formación en Planeamiento y Administración de la Educación".
— Implantación y desarrollo del Programa Regional de Formación de Formadores (intercambio de especialistas, investigaciones y cursos de alto nivel).
— Evaluación de la operación del proyecto.
— Gestión de financiamieto externo.

Etapas principales

Cabe considerar las siguientes:

1er. año:
— Identificación de instituciones y organismos participantes.
— Acuerdos sobre compromisos institucionales.
— Acuerdos sobre coordinación regional y nacional.

2° año:
— Implantación de sistemas de información sobre oportunidades de formación y sobre seguimiento de egresados.
— Intercambio de especialistas.
— Selección de candidatos participantes en proyectos de investigación y en cursos de alto nivel
— Desarrollo de actividades de capacitación y de investigación.

3° y 4° año:
— Proseguiría la selección de participantes, el intercambio de especialistas y el desarrollo de actividades de capacitación e investigación.
— Evaluación de resultados.

Actividades posibles

A nivel regional

— Informes de investigación sobre formación de formadores.
— Identificación de fuentes de financiamiento.
— Diseño e implantación del sistema de información.
— Diseño para preparación de Directorio de Instituciones y Programas de Formación.
— Programación del intercambio de especialistas y de actividades de capacitación e investigación.
— Sistematización y procesamiento de datos para su incorporación al Directorio.
— Difusión de versión preliminar del Directorio, para validación.
— Determinación de responsabilidades de cada Centro Nacional receptor de especialistas de otros países y estimación de docentes e investigadores de cada país que viajarán al exterior, con indicación de áreas de formación e investigación.

— Programación detallada de intercambio de especialistas entre países e instituciones (compatibilización de propuestas).
— Curso intensivo de formación de formadores con la cooperación IIPE.
— Cursos de alto nivel para la capacitación y formación de formadores e investigadores y actividades de cooperación horizontal.
— Impresión y difusión del Directorio.
— Evaluación de resultados.

A nivel nacional

— Organización de las Unidades Nacionales de Coordinación y de las respectivas subredes nacionales.
— Recopilación, procesamiento y envío a la Coordinación Regional de la información para la elaboración del Directorio.
— Elaboración a nivel nacional de los proyectos de intercambio, con propuestas de programas individuales y de centros de acogida en el exterior.
— Determinación de la capacidad nacional e institucional de acogida, en centros de excelencia, de especialistas, docentes e investigadores de otros países e instituciones.
— Procesamiento de los trámites de intercambio de especialistas.
— Desarrollo de los programas de capacitación e investigación con participación de especialistas de otros países.

Detalles de operación

Para alcanzar los objetivos fijados, el Proyecto se desagregaría en varios subproyectos que, en conjunto, contribuirían a desarrollar aspectos complementarios y convergentes de la formación de formadores.

El primer subproyecto podría consistir en el diseño y desarrollo de un "Curso-base de capacitación de formadores en planeamiento y administración para América Latina y el Caribe", de carácter anual, como ámbito de reflexión y formación para que participantes de contextos diferentes examinen en conjunto las problemáticas que afectan a cada país y planteen alternativas de superación. Dicho curso podría tener una duración de cuatro meses, de los cuales dos serían para desarrollar aspectos básicos y dos para especialización en dos o tres áreas temáticas específicas. Durante el último mes, cada participante diseñaría un proyecto para desarrollar en su sede de trabajo, vinculado con problemas de administración y/o planificación que se busca solucionar. Para este desarrollo contaría con el apoyo de un tutor —profesor en el curso— o de un especialista de instituciones del Proyecto quien, por vía postal, telefónica o personalmente, haría el seguimiento del Proyecto hasta su finalización.

El curso sería auspiciado por OREALC e IIPE, con la cooperación de algunas instituciones nacionales vinculadas al Proyecto que tendrían a su cargo el dictado de algunos temas en los que dichas instituciones se destaquen por su enfoque renovador y por su competencia en el tratamiento y/o investigación del área. La localización sería cambiada de un año a otro, considerando para ello tanto el ámbito nacional como el internacional. Cabría considerar además la realización en el IIPE de un curso intensivo de formación de formadores, de 6 semanas de duración, especialmente organizado para 15 responsables de instituciones miembros de REPLAD.

El segundo subproyecto apuntaría a concertar esfuerzos entre instituciones de REPLAD que tratan problemas comunes, utilizando su capacidad docente y de investigación para la búsqueda conjunta de alternativas de solución a los mismos. El intercambio de profesores e investigadores contribuiría a un mejor conocimiento de los enfoques teóricos y prácticos desarrollados por cada institución y a la evaluación y reformulación de experiencias llevadas a cabo en cada país. Estos intercambios para apoyar a y/o beneficiarse de cursos especiales organizados por distintas instituciones podrían plantearse alrededor de temáticas comunes (planificación macro y micro, administración, educación no-formal) y/o problemas educativos que afectan a grupos de países. La participación en dichos cursos especiales tendría cabida en algunas instituciones nacionales

de REPLAD, con una duración variable (de un mes a 9 meses).

El tercer subproyecto consistiría en un conjunto de acciones para el fortalecimiento de las instituciones de REPLAD, tomando en cuenta el grado de desarrollo de cada una, el tipo de recursos disponibles y la complementariedad con actividades de otras organizaciones. El alcance de este proyecto abarcaría un abanico de acciones de cooperación horizontal, becas para cursos nacionales, pasantías, etc. La base de este proyecto podrían ser las ofertas y demandas que se presentan en la reunión anual de REPLAD. Tanto OREALC como el IIPE podrían contribuir, dentro de este subproyecto y en la medida en que les sea solicitado, en la formulación de comentarios relativos al marco conceptual y temporal de la programación de los cursos nacionales, en la programación y desarrollo de los mismos y, en caso necesario, en la producción de materiales pedagógicos.

El cuarto subproyecto se orientaría a la identificación de fuentes de financiamiento nacionales e internacionales que puedan contribuir a la concreción de las propuestas anteriores.

Insumos

Las instituciones nacionales proveerían los locales y la infraestructura necesarios para el establecimiento y la operación de las Unidades de Coordinación Nacional. También aportarían los sueldos de los respectivos Coordinadores Nacionales y los del personal de apoyo técnico y administrativo necesario para el funcionamiento de dichas Unidades Nacionales. Adicionalmente, correrían también con los gastos de funcionamiento tales como servicios, movilidad interna, materiales y comunicaciones y con los derivados de la realización de las encuestas o viajes locales necesarios para la estructuración de las respectivas subredes nacionales. Aportarían asimismo recursos para contribuir a financiar la estadía en territorio nacional de los especialistas extranjeros.

Los aportes provenientes de fuentes externas se destinarían a cubrir los gastos derivados de la organización de las actividades regionales, incluyendo pasajes y viáticos, a financiar los gastos de pasajes y viáticos derivados del programa de intercambio de especialistas y a saldar los costos de producción, impresión y difusión del Directorio y de otras publicaciones de interés regional.

Los servicios del Proyecto se destinarían principalmente a formadores y especialistas en las áreas de planeamiento y administración de la educación que asumen funciones de docencia, de dirección y/o de investigación en instituciones de formación y en las Direcciones de Planificación Educativa miembros de la Red REPLAD y que están en condiciones de proseguir en tales funciones por un período significativo.

Dentro del subproyecto de intercambio, el desarrollo del programa de trabajo de cada especialista visitante sería conducido y supervisado por un docente y/o investigador perteneciente al Centro Nacional que lo acoge. El programa de trabajo, que perseguiría objetivos de formación avanzada, incluiría el apoyo a la realización de trabajos de investigación en la Institución huésped. En el marco de este subproyecto cabe considerar además la participación de responsables nacionales de formación en el curso anual del IIPE y la organización de pasantías específicas para algunos de dichos responsables, con fines de investigación, de preparación de material didáctico o de reflexión sobre problemas de formación.

La incorporación al Proyecto de los Centros de Excelencia de cada país se haría previa acreditación de que éstos cuentan con un sólido equipo de docentes e investigadores de reconocida solvencia en los campos del planeamiento y la administración de la educación, con equipamiento adecuado para el desarrollo al más alto nivel del programa de trabajo de los especialistas visitantes y con un plan pertinente de investigaciones y publicaciones.

La Unesco, por intermedio de la OREALC, se encargaría de convocar para el curso base anual, así como de las tareas de programación y desarrollo del programa de intercambio de especialistas, de las de información y difusión y de la identificación de fuentes complementarias de financiamiento. En consulta con el IIPE y con las instituciones nacionales la Oficina Regional de Educación de Unesco publicaría, como resultado de la Reunión de Campinas y de consultas ulteriores, el marco conceptual y temporal del programa de formación.

Aspectos institucionales

El proyecto contaría con una Coordinación Regional y con tantas Coordinaciones Nacionales como países participantes.

La Coordinación Regional tendría la responsabilidad de la ejecución regional del Proyecto.

Cada una de las Coordinaciones Nacionales estaría encargada de programar y desarrollar proyectos nacionales de formación e investigación, de proponer los candidatos a capacitar en otros países de la región y de asegurar un intercambio regular de informaciones y de experiencias con las otras Coordinaciones Nacionales y con la Coordinación Regional.

Organismos Nacionales de ejecución

La lista de los ocho organismos e instituciones que se ocuparían de la ejecución del Proyecto en sus alcances nacionales sería definida en consulta con los gobiernos de la región, previa propuesta que sería formulada en el marco de la Red REPLAD.

El Proyecto se implantaría en los países del Caribe anglófono y francófono a través de CARNEID.

Ambito de influencia del proyecto

El Proyecto operaría, en una primera etapa, únicamente en los países y con los organismos e instituciones que se adhirieran al mismo en su fase inicial. A partir de la segunda etapa, el Proyecto extendería sus servicios a otros países, abriendo paulatinamente sus actividades de formación a todos los organismos e instituciones miembros de la Red REPLAD e, incluso, en la medida de las posibilidades de financiamiento adicional, a otros proyectos y organismos nacionales.

ANEXO II

Lista de participantes

Representantes de Instituciones, Organismos y Programas miembros de REPLAD

Beretta de Villarroel, Delia, Directora, Oficina Sectorial de Planificación y Presupuesto —OSPP—. Ministerio de Educación. Venezuela.
Bertoni, Alicia N. L. de, Subdirectora, Dirección General de Programación Educativa. Ministerio de Educación y Justicia. Argentina.
Casanova, Ramón, Investigador, Centro de Estudios del Desarrollo —CENDES—. Venezuela.
Cevo Guzmán, Juan Humberto, Director Planeamiento Académico, Universidad Estatal a Distancia —UNED—. Costa Rica.
Constant, Joseph, Jefe Sección Evaluación, Dirección de Planificación de la Educación. Ministerio de Educación. Haití.
Daguerre Cataldi, Eduardo, Economista, Instituto Magisterial Superior —IMS—. Uruguay.
Dias Sobrinho, Jose, Director Asociado de la Facultad de Educación, Universidad de Campinas. Brasil.
Díaz Donado, Jorge Darío, Director, Instituto Centroamericano de Administración de la Educación —ICASE—. Panamá.
Goergen, Pedro L., Director de la Facultad de Educación, Universidad de Campinas. Brasil.
Jiménez Espinoza, Jorge, Director, Centro de Administración Educacional —CAE— de la Universidad de Concepción. Chile.
Montenegro Herrera, Gonzalo, Director Nacional, Dirección Nacional de Capacitación y Perfeccionamiento Docente —DINACAPED—. Ecuador.
Pereira Chainho Gandini, Raquel, Jefe de Departamento y Profesora de la Facultad de Educación, Universidad de Campinas. Brasil.
Sarasti Revelo, Ricardo, Director de la Facultad de Educación, Universidad del Valle. Colombia.
Senén González, Silvia de., Jefe Area Sociales, Consejo Federal de Inversiones —CFI—. Argentina.
Sepúlveda Stuardo, Manuel, Coordinador Programa de Investigación y Desarrollo de la Universidad de Monterrey, México.
Trois, Stella C. G., Departamento de Planeamiento y Administración de la Facultad de Educación, Universidad de Brasilia. Brasil.
Villaseñor Spreitzer, Roberto, Subdirector de Diagnóstico y Documentación de la Dirección General de Programación Educativa, Secretaría de Educación Pública —SEP—. México.

Observadores

Arizmendi, Roberto, Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior. México.
Campos Arredondo, Omar, Director de Organización y Sistemas, Oficina Sectorial de Planificación y Presupuesto —OSPP—. Venezuela.

Costa Calazans, Maria Julieta, Coordinadora General de Investigación, Instituto de Estudios Avanzados en Educación —IESAE— de la Fundación Getulio Vargas. Brasil.
Giubilei, Sonia, Profesora, Facultad de Educación, Universidad de Campinas. Brasil.
Pompeu do Nascimento, Maria Evelyna, Profesora, Facultad de Educación, Universidad de Campinas. Brasil.
Rocha Duarte Carvalho, Maria Lúcia, Profesora, Facultad de Educación, Universidad de Campinas-Brasil.
Sá Gonçalves Nascimento, Clara Germana de., Profesora, Facultad de Educación, Universidad de Campinas. Brasil.

Consultores

Romero Lozano, Simón, Consultor de Unesco.

Representantes de Organismos

Ayzanoa, Gerardo. Departamento de Asuntos Educativos, Organización de Estados Americanos —OEA—.

Miembros de la Secretaría de Unesco y del IIPE

Gurriarán, Jesús María, Especialista Regional en Planeamiento y Administración de la Educación, Oficina Regional de Educación de la Unesco —OREALC—.
Tibi, Claude, Especialista de Programa, Instituto Internacional de Planificación de la Educación —IIPE—.

ANEXO III

Carta de los participantes al Sr. Joseph Constant (Haití)

Campinas, 12 de noviembre de 1987.

Joseph,

El afecto surge a partir del conocimiento. La vida nos llevó, por diferentes caminos, a coincidir en el campo educativo y a tener la oportunidad de compartir un pedazo de historia en esta reunión de REPLAD.

Los colegas que participamos en esta reunión deseamos expresarte nuestro afecto y el deseo de una pronta recuperación que te permita reincorporarte a las responsabilidades a tu cargo en beneficio de la educación de Haití y de América Latina.

Con la amistad y la estimación sincera de:

Alicia N. L. de Bertoni

Clara Germana de Sá Gonçalves Nascimento

Delia Beretta de Villarroel

Eduardo Daguerre Cataldi

Gerardo Ayzanoa

Gonzalo Montenegro Herrera

Jesús María Gurriarán

Jorge Darío Díaz Donado

Jorge E. Jiménez

Juan Humberto Cevo Guzmán

Luciana Moreira de Oliveira

Luz Helena Sánchez

Manuel A. Sepúlveda Stuardo

Maria Evelyna Pompeu do Nascimento

Maria Julieta Costa Calazans

Maria Lúcia Rocha Duarte Carvalho

Omar Campos Arredondo

Ramón Casanova

Raquel Pereira Chainho Gandini

Ricardo Sarasti Revelo

Roberto Arizmendi

Roberto Villaseñor Spreitzer

Silvia de Senén González

Silvio Sánchez Gamboa

Silvio Luiz Vezalli

Simón Romero Lozano

Sonia Giubilei

Stella dos Cherubins Guimãraes Irois

Tibi Claude

ANEXO IV

Discurso de apertura

Pronunciado por el Sr. Jesús M. Gurriarán, Especialista Regional de la Unesco en Planeamiento y Administración de la Educación, Representante del Director de OREALC

Sr. Rector de la Universidad Estadual de Campinas,
Sr. Director de la Facultad de Educación
Sr. Director Asociado
Señoras y señores participantes:

Es para mí un honor saludar, en nombre del Director de la Oficina Regional de la Unesco para América Latina y el Caribe, al Sr. Rector de la Universidad Estadual de Campinas y poder expresarle el agradecimiento de la Unesco y de la OREALC por su generosa hospitalidad que nos permite encontrarnos hoy en esta hermosa ciudad para celebrar la Reunión Técnica Regional sobre Formación de Formadores en Planeamiento y Administración de la Educación.

Su presencia en este evento es una manifestación del especial interés que su Universidad asigna al tema que será objeto de nuestras discusiones. Quiero, además, expresarle la complacencia de nuestra Oficina por el hecho de que esta Reunión se lleve a cabo en su país, en el marco del proceso de democratización que el Brasil está viviendo.

Desearía también, agradecer de manera especial a la Facultad de Educación y a su personal por su cálida oferta, con ocasión de la II Reunión de REPLAD en San José, en torno al tema de este evento y por la gran eficacia con que han dirigido su preparación.

Quiero, a la vez, dar la bienvenida a los participantes de Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, Haití, México, Panamá, Uruguay y Venezuela, responsables de programas e instituciones que se encuentran hoy para un diálogo del que sin duda emanarán orientaciones útiles para futuras acciones de formación de formadores en planeamiento y administración de la educación en sus respectivos países y para eventuales actividades de cooperación internacional y regional en este campo y, de modo particular, al Sr. Simón Romero Lozano, ex-Director de OREALC y pionero de la Planificación Educativa y del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe.

Señoras y señores:

Al abordar el tema objeto de esta Reunión, quisiera hacerlo teniendo presentes no sólo las tendencias principales de la problemática mundial en el horizonte del año 2000, sino también las prioridades del Proyecto Principal de Educación:

a) La educación y su contexto

En la consideración del rumbo futuro de la acción educativa, se impone por encima de toda reflexión la realidad de un mundo cada vez más complejo y contradictorio.

En paralelo con el rápido crecimiento económico que ha caracterizado a los últimos 40 años, un cuadro de pobreza y miseria se concentra en grandes masas de población que subsisten apenas, al margen de las ventajas del progreso. Según las estadísticas establecidas por la Unesco, 889 millones de niños en edad escolar no frecuentaban la escuela en 1985. La realidad que nos circunda no nos permite considerar el desarrollo únicamente desde el ángulo de los logros económicos. La producción de bienes materiales sigue siendo primordial para incrementar el bienestar de todos; sin embargo, no cabe concebir el crecimiento económico avanzando a costa del desarrollo educativo de las grandes mayorías.

En el debate sobre educación, no es posible pasar por alto del tema de la necesaria reconversión del esfuerzo dedicado al desarrollo. Aproximadamente el 40% de los gastos mundiales en investigación se destina a objetivos armamentistas. Se calculan en más de 500.000 los científicos de alto nivel, escogidos entre los mejores del mundo, que se consagran a las actividades de desarrollo militar. Se trata de una orientación de la actividad científica que se aleja de los fines de mejoramiento de la condición humana. Si este inmenso potencial se pusiera al servicio de los objetivos de bienestar de la sociedad, seguramente podrían realizarse considerables progresos para resolver algunos de los grandes problemas que enfrenta la humanidad.

El mapa del universo científico se transforma cada día. Esta evolución está llamada a ejercer una influencia considerable sobre las estrategias y los planes de educación. Se puede afirmar que actualmente se está gestando una nueva configuración de los sistemas educativos. Asistimos a una verdadera revolución de la ciencia que habrá de modificar no sólo los modos de enseñar sino también las prácticas de la planificación y gestión educativa.

¿Cómo abrir la escuela a los cambios que se operan en la situación internacional? ¿Cómo fomentar un mejor conocimiento de los problemas mundiales y regionales favoreciendo al mismo tiempo el arraigo al contexto local? ¿Cómo evitar que los sistemas educativos dejen de seguir preparando sociedades científica y tecnológicamente obsoletas?

Hace falta desarrollar las ciencias de la educación y la planificación en estos campos, superando la idea de que la enseñanza es una actividad artesanal que no precisa programación.

b) Tendencias principales de la problemática mundial en el horizonte 2000

Con el objetivo de aportar a los Estados Miembros una contribución para la preparación del próximo Plan a Plazo Medio de la Unesco (período 1990-1995), la Asociación "Futuribles Internacional" efectuó, por cuenta de la Organización, una encuesta internacional de carácter prospectivo, sobre el tema "El mundo en el horizonte del año 2000".

La encuesta se efectuó en 1986, por medio de cuestionarios remitidos a personalidades del mundo de la cultura y de las ciencias, provenientes de diversas esferas geopolíticas y socioculturales, seleccionadas en razón de sus competencias y de sus trabajos en el área de la reflexión prospectiva. En 54 preguntas se procuró obtener puntos de vista sobre las diferentes evoluciones posibles de las principales tendencias y retos que puedan ejercer influencias importantes al año 2000, en particular en los campos de competencia de la Unesco.

Las respuestas de los 231 científicos procedentes de los cinco continentes constituyen un instrumento de reflexión sobre la evolución probable de la problemática mundial, más que una visión prospectiva de la humanidad. Estimo del mayor interés que quienes trabajan en la formación de los responsables de la planificación y administración educativa, puedan tener presentes, a la hora de decidir sus opciones, los resultados de este esfuerzo prospectivo.

Sería largo, aunque seguramente interesante, dar cuenta cabal de las respuestas dominantes de los científicos sobre cada uno de los temas. Por ello y dado el carácter de este encuentro, me referiré solamente a las respuestas concernientes al tema de "La educación y formación de recursos humanos". Tres series de preguntas habían sido formuladas sobre este particular: identificación de los principales problemas en el campo de la educación en el curso de los próximos 15 años; definición de objetivos prioritarios a nivel nacional, regional y mundial; y determinación de medidas a tomar para alcanzar dichos objetivos.

En cuanto a los principales problemas, éstas fueron las respuestas dominantes:

- La lucha contra el analfabetismo constituye todavía hoy el primer campo sobre el cual se recomienda aportar esfuerzos.
- La acción sinérgica de la televisión, de la informática y de los medios seudo-culturales crea una sociedad dual que favorece la desalfabetización. Ningún país está al abrigo de este fenómeno, cualquiera que sea su grado de desarrollo.
- Existe consenso en deplorar la inadecuación de la educación a las necesidades de la economía y del mundo moderno. La educación debe "ponerse en fase" con las nuevas tecnologías y con la "sociedad de la información", términos que ilustran la necesidad de una reforma en profundidad de los modos de aprendizaje.
- A nivel mundial se acentúa la necesidad de desarrollar y de mejorar los intercambios en el campo de la educación, a fin de no agravar el desequilibrio, ya alarmante, que existe entre países.

Al referirse a los objetivos prioritarios en educación, los expertos señalan los siguientes temas de interés:

- Como primer tema descuella el garantizar una educación de base para todos. La prolongación de la escolaridad obligatoria se impone también como algo prioritario para un cierto número de países.
- Como un segundo tema figura el mejoramiento de los métodos de enseñanza a fin de adaptarla a las necesidades del mundo moderno. Las recomendaciones de los expertos se centran al respecto en la enseñanza del espíritu crítico, en el estímulo a la creatividad, en la oferta de una educación en función del futuro y, sobre todo, en "aprender a aprender", a fin de que los estudiantes puedan orientarse en los laberintos cada día más complejos de la informática.
- Esta preocupación por la adaptación de la educación al mundo moderno pasa también por el desarrollo de una educación tecnológica de base. En efecto, la sociedad debe aceptar la incorporación en la cultura en las costumbres, en los hábitos económicos, de los esfuerzos exigidos por la evolución tecnológica.
- De lo dicho, se deriva también la necesidad de mejorar la formación profesional y permanente. Todos los países se encuentran confrontados a este imperativo. Se trata de que la formación se anticipe al equipamiento a fin de que la revolución tecnológica pueda operarse sin graves trastornos.
- A nivel regional los expertos recomiendan incrementar la cooperación entre países. Esta cooperación debe favorecer la creación de programas interculturales transnacionales, recurriendo a los medios modernos de telecomunicación. En este marco, conviene estimular la investigación y la difusión de sus resultados y asegurar una transferencia permanente de recursos y de conocimientos.

Entre las medidas propuestas para alcanzar los objetivos antes indicados figuran las siguientes:

- En primer lugar, se señala para todas las regiones la necesidad de aumentar los créditos destinados a educación. Algunos expertos precisan que podrían obtenerse recursos suplementarios mediante una disminución de los gastos dedicados a armamento.
- La redefinición, modernización y adaptación de los sistemas educativos al mundo moderno y a las especificaciones de las culturas nacionales constituye el segundo eje de las medidas a tomar. Para ciertos expertos, la transformación de los Ministerios de Educación en "Ministerios de Recursos Humanos" deberían simbolizar este tipo de evolución. El docente, como transmisor unívoco de un saber reconocido, debe ser substituido por un docente/animador que ayuda a los estudiantes a moverse en el dédalo de redes a las que tienen acceso.
- A nivel regional, los sistemas educativos deben coadyuvar a que se tome conciencia de la interdependencia entre países. Se propone en esta dirección, la creación de centros regionales de excelencia y la puesta en marcha de programas comunes de educación en el campo de la tecnología.
- La multiplicación de los intercambios culturales y escolares debe ser también fomentada. La cooperación en esta vía debe ser estimulada mediante una sensibilización permanente de la

opinión pública y a través de acuerdos internacionales sobre la transferencia de conocimientos.

Un experto propone, finalmente, la creación de una "Universidad Internacional del Futuro", de carácter experimental y que estaría encargada de reflexionar en permanencia sobre las modalidades de adaptación al mundo de mañana.

Paso por alto las reflexiones sobre el conjunto y las particularidades de la problemática mundial, para destacar brevemente algunas consideraciones en torno al tema de la educación.

Es esencial que los sistemas educativos coadyuven a reorientar las fuerzas sociales hacia la realización de los valores centrados en el hombre. La educación, que juega actualmente un papel en la reproducción social al perpetuar conceptos, visiones y comportamientos ya superados, debería convertirse en el instrumento de la transformación de los modos de pensar y de actuar.

Aún a pesar de múltiples innovaciones y de reformas, la educación sigue siendo, en muchos casos, improductiva. En consecuencia, los sistemas de enseñanza deberían ser radicalmente transformados.

Pero tratemos de ubicarnos, desde estos esfuerzos prospectivos de carácter mundial, en los propósitos, realidades y prioridades educativas en América Latina y el Caribe, por lo demás relativamente enmarcados en la descripción de la problemática formulada por este grupo de científicos.

c) Las prioridades de la política educativa en el contexto de la situación regional

Han transcurrido ocho años desde el momento en que la Conferencia de Ministros de Educación de los países de América Latina y el Caribe, convocada por la Unesco y reunida en México en noviembre de 1979, recomendó la programación y ejecución de un Proyecto Principal orientado a superar carencias y deficiencias básicas de la educación en la región, con los tres objetivos siguientes:

— Asegurar la escolarización de todos los niños en edad escolar, ofreciéndoles una educación general mínima de 8 a 10 años.
— Eliminar el analfabetismo antes de fin de siglo y desarrollar y ampliar los servicios educativos para los adultos.
Mejorar la calidad y la eficiencia de los sistemas educativos a través de la realización de las reformas necesarias.

El tiempo transcurrido desde entonces permite y exige un análisis crítico de los progresos logrados, un balance acerca de las limitaciones del esfuerzo realizado y de los obstáculos encontrados y una identificación precisa de la índole de las decisiones a adoptar en el contexto de la situación que hoy predomina en la región.

Entre los aspectos que parecen exigir una atención particular en el futuro inmediato y que, por tanto, interesan directamente a los planificadores y administradores de la educación, los representantes de los Estados Miembros de la región, con ocasión de la Segunda Reunión del Comité del Proyecto Principal celebrada en Bogotá el presente año, señalaron los siguientes:

— El incremento y la sistematización de la educación preescolar.
— La aceleración y profundización de los esfuerzos en materia de alfabetización y educación de adultos.
— La intensificación de los programas de postalfabetización vinculados con la vida del trabajo.
— La lucha contra la repetición y la deserción escolar.
— El mejoramiento de los procesos de planificación y de gestión; y
— El incremento de la participación comunitaria y la movilización de recursos en favor de la educación.

Dentro de este marco de las tendencias que se observan y de las orientaciones del Proyecto Principal ¿cómo vemos la acción futura de la Red REPLAD? ¿qué posibilidades reales existen de diseñar conjuntamente estrategias de intercambio y cooperación para la formación de forma-

dores en planeamiento y administración de la educación? ¿Cómo responder al mandato de la Mesa del Comité del Proyecto Principal, que requirió en su reunión de agosto pasado la puesta en marcha de un proyecto en este campo?

d) El intercambio y su cooperación regional para la formación de formadores en planeamiento y administración de la educación.

La contribución del planeamiento y administración de la educación al buen funcionamiento de los sistemas educativos, ha sido ampliamente reconocida en diversos niveles.

Sin embargo, como lo constata Silvia de Senén en su estudio sobre el tema, no existe un mecanismo que coordine y optimice las capacidades nacionales para hacer viable esta formación de formadores dentro del ámbito de los propios países de la región de América Latina y el Caribe.

Sería quizás necesario prever recursos nacionales e internacionales, a fin de iniciar, de optimizar y de consolidar un proceso de formación de formadores en el ámbito regional.

Dentro de las recomendaciones emanadas de las reuniones regionales del más alto nivel vinculadas al desarrollo del Proyecto Principal de Educación, cabría examinar los siguientes objetivos para esta acción conjunta:

- — Mejorar la capacidad técnica de los funcionarios que se desempeñan en el planeamiento y la administración de los Planes Nacionales de Acción del Proyecto Principal en los distintos países de la región.
- — Contribuir a la elaboración, en el ámbito de la Red REPLAD, de marcos teóricos y metodológicos que permitan desarrollar nuevos modelos de planificación y gestión administrativa más flexibles y más adaptados a las necesidades educativas de los grupos de población más marginales.
- — Capacitar y perfeccionar en centros de excelencia de la región a los formadores en las áreas de planeamiento y administración de la educación, utilizando más eficientemente y más coordinadamente los recursos destinados a este fin.
- — Desarrollar al interior de la Red REPLAD mecanismos fluidos de articulación entre aquellas instituciones que, a niveles de excelencia, se ocupan de la formación de planificadores y administradores de la educación y contribuir, por esta vía, al desarrollo y fortalecimiento de nuevas capacidades y competencias en estas áreas.

Para alcanzar los objetivos fijados, el Proyecto podría desagregarse en varios subproyectos que, en conjunto, contribuirían a desarrollar aspectos complementarios y convergentes de la formación de formadores.

Quizás un primer subproyecto podría consistir en el diseño y desarrollo de un "Curso-base de capacitación de formadores en planeamiento y administración para América Latina y el Caribe", de carácter anual, ámbito de reflexión y formación para que participantes de contextos diferentes examinen en conjunto las problemáticas que afectan a cada país y planteen alternativas de superación. Sobre las características y duración de este tipo de curso, sobre su localización, institución o instituciones responsables y auspiciadoras, cabe esperar que la presente reunión ofrezca respuestas técnicas y deje asentados criterios que rijan sus modalidades de operación.

Un segundo subproyecto podría apuntar a concertar esfuerzos entre instituciones de REPLAD que tratan problemas comunes, utilizando su capacidad docente y de investigación, para la búsqueda conjunta de alternativas de solución a los mismos. El intercambio de profesores e investigadores contribuiría a un mejor conocimiento de los enfoques teóricos y prácticos desarrollados por cada institución y a la evaluación y reformulación de experiencias llevadas a cabo en cada país. ¿Qué temáticas plantea esta Reunión para dichos intercambios? ¿Qué sugerencias formula en cuanto a su duración y características técnicas?

Un tercer subproyecto podría consistir en un conjunto de acciones para el fortalecimiento de las instituciones de REPLAD, tomando en cuenta el grado de desarrollo de cada una, el tipo de recursos disponibles y la complementariedad con actividades de otras organizaciones. El alcance de este subproyecto abarcaría un abanico de acciones de cooperación horizontal, becas para cur-

sos nacionales, pasantías, elaboración conjunta de materiales, investigaciones cooperativas, etc. Las bases de este subproyecto podrían encontrarse en las ofertas y demandas que se presentan en la reunión anual de REPLAD, que podrían ser actualizadas en esta ocasión y concentradas en torno al tema central que hoy nos toca analizar.

El cuarto subproyecto se orientaría a la identificación de fuentes de financiamiento nacionales e internacionales que puedan contribuir a la concreción de las propuestas anteriores.

En cuanto a los insumos, cabe esperar que ciertas instituciones nacionales proveerían los locales y la infraestructura necesarios para el establecimiento y la operación de las Unidades de Coordinación Nacional. También contribuirían con el recurso humano y con el apoyo técnico y administrativo necesario para su funcionamiento. Aportarían, asimismo recursos para contribuir a financiar la estadía en territorio nacional de especialistas de otros países, como ya viene aconteciendo en otras actividades similares promovidas por REPLAD.

Los aportes provenientes de fuentes externas se destinarían a la organización de las actividades regionales, a pasajes y viáticos necesarios para el programa de intercambio de especialistas y a la producción, impresión y difusión de materiales y publicaciones de interés regional.

Los servicios del Proyecto se destinarían principalmente a formadores y especialistas en las áreas de planeamiento y administración de la educación que asumen funciones de docencia, de dirección y/o de investigación en instituciones de formación y en las Direcciones de Planificación Educativa miembros de la Red REPLAD y que están en condiciones de proseguir en tales funciones por un período significativo.

Dentro del subproyecto de intercambios, el desarrollo del programa de trabajo de cada especialista visitante sería conducido y supervisado por un docente y/o investigador perteneciente al Centro nacional que lo acoge. El programa de trabajo, que perseguiría objetivos de formación avanzada, incluiría el apoyo a la realización de trabajos de investigación en la Institución huésped. En el marco de este subproyecto cabría considerar además la participación de responsables nacionales de formación en el Curso Anual del IIPE y la organización de pasantías específicas para algunos de dichos responsables, con fines de investigación, de preparación de material didáctico o de reflexión sobre problemas de formación.

La incorporación al Proyecto de los Centros de Excelencia de cada país se haría previa acreditación de que éstos cuentan con un sólido equipo de docentes e investigadores de reconocida solvencia, con equipamiento adecuado para el desarrollo al más alto nivel del programa de trabajo de los especialistas visitantes y con un plan pertinente de investigaciones y publicaciones.

La Unesco, por intermedio de la OREALC, podría contribuir en las tareas de programación y desarrollo del programa de intercambio de especialistas, de información y difusión y de identificación de fuentes complementarias de financiamiento. En consulta con el IIPE y con las Instituciones nacionales la Oficina Regional de Educación de Unesco publicaría, como resultado de la presente Reunión de Campinas y de consultas ulteriores, el marco conceptual y temporal del programa de formación.

En cuanto a los aspectos institucionales, cabe preguntarse si el proyecto debe contar con una Coordinación que tenga la responsabilidad de la ejecución regional del proyecto.

¿Cuál sería el rol de las Coordinaciones Nacionales? Cada una de ellas estaría encargada de programar y desarrollar proyectos nacionales de formación e investigación, de proponer los candidatos a capacitar en otros países de la región y de asegurar un intercambio regular de informaciones y de experiencias con las otras Coordinaciones Nacionales y con la Coordinación Regional.

La lista de los organismos e instituciones que se ocuparían de la ejecución del proyecto en sus alcances nacionales sería definida en consulta con los gobiernos de la región, previa propuesta que sería formulada en el marco de la Red REPLAD.

El proyecto operaría en una primera etapa únicamente en los países y con los organismos e instituciones que se adhirieran al mismo en su fase inicial. A partir de la segunda etapa el proyecto podría extender sus servicios a otros países, abriendo paulatinamente sus actividades de formación a todos los organismos e instituciones miembros de la Red REPLAD e, incluso, en la medida de las posibilidades de financiamiento adicional, a otros proyectos y organismos nacionales.

Señores participantes:

Las ideas y sugerencias que acabo de exponer y en cuya formulación muchos de Uds. han participado activamente, constituyen solamente un marco de referencia y una lista de interrogantes a las que esta Reunión tratará sin duda de dar respuestas más precisas y concretas.

Todos sabemos que los graves problemas que enfrentan los países de la región hacen particularmente difícil el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos del Proyecto Principal de Educación.

Pasados ocho años de su inicio, América Latina y el Caribe enfrentan hoy difíciles problemas económicos que, aún más que antes, limitan sus posibilidades de desarrollo. Ciertas situaciones, que se hacen sentir tan duramente en nuestros países, amenazan con aminorar el ritmo de expansión de los servicios educativos, comprometiendo los resultados obtenidos en el pasado a costa de tantos esfuerzos.

Es necesario, hoy más que nunca, reflexionar a fondo para utilizar de la mejor forma posible los recursos disponibles y buscar nuevos medios y nuevas vías para la educación.

Pese a todas las dificultades con que puede tropezar una sociedad, hay una tarea cuyo desarrollo parece esencial para asegurar su futuro. Me refiero al inmenso potencial que encierra su población. Los países de la región poseen esta aptitud en grado sumo. América Latina siempre supo hacer de la educación un factor dinámico de desarrollo.

Señoras y señores, no me queda más que formular los votos más fervientes por el éxito de los debates que van a emprender y que, por muchas razones, contribuirán sin duda a los mejores resultados del Proyecto Principal en sus propios países.

ANEXO V

Documento de proyecto: Intercambio y cooperación para la formación de formadores en planeamiento y administración de la educación

1. Antecedentes

Los aspectos y problemas relacionados con el planeamiento y la administración del desarrollo de la educación y la capacitación y el perfeccionamiento de los cuadros encargados de llevar a cabo estos procesos, en diferentes grado y forma, han sido objeto de preocupación y atención por parte de los países de América Latina y el Caribe y de los organismos subregionales, regionales e internacionales de cooperación en la esfera educativa. El tamaño adquirido por los sistemas educativos tanto en términos de población que atienden como de recursos físicos, humanos y financieros que emplean; el imperativo de lograr la plena igualdad de oportunidades para los grandes grupos de poblaciones hoy marginadas de los beneficios de la educación, asegurando a ésta una mayor calidad y pertinencia; y la necesidad de una mayor productividad de los recursos, redoblada hoy por las difíciles circunstancias económicas por las que atraviesan los países de la región, han reforzado la evidencia sobre la necesidad de ampliar, profundizar y articular mejor las acciones de capacitación de planificadores y administradores de la educación, prestando particular atención a las preocupaciones orientadas a la formación de los responsables de dicha capacitación, o sea, a la formación de formadores.

No todos los países de la región han alcanzado igual nivel de desarrollo en la formación de planificadores y administradores de la educación. Las experiencias de formación al más alto nivel en países desarrollados, realizadas a un costo muy elevado, han resultado, en muchos casos, negativas, debido a la dificultad de reinsertar en determinados medios locales a técnicos preparados en sociedades substantivamente distintas. Esta práctica ha contribuido, en muchos casos, a la subutilización de personal e, incluso, a la fuga de cerebros, aun cuando algunas instituciones nacionales han logrado, por este medio, niveles de excelencia que, con un esfuerzo creciente de cooperación horizontal, podrían ser aprovechados en beneficio del conjunto de la región.

El Plan Regional de Acción adoptado por el Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe en 1985 estableció los campos prioritarios de la cooperación entre los países para el logro de los objetivos del Proyecto y recomendó con este propósito el establecimiento de un Sistema de Redes integradas por Instituciones y Proyectos nacionales que desarrollen actividades en tales campos prioritarios. Entre éstos se destaca la formación del personal y de modo específico de los cuadros responsables de la planificación y administración de la educación en los niveles nacionales, regionales y locales.

Respondiendo a esta necesidad y propósito se estableció en Panamá, en 1985, la Red Regional para la Capacitación, la Innovación y la Investigación en los campos de la Planificación y Administración de la Educación Básica y de Programas de Alfabetización —REPLAD—. La Red, que está actualmente constituida por 29 instituciones de la región, ha favorecido el desarrollo y el fortalecimiento de las acciones de formación llevadas a cabo por dichas Instituciones, así como el incremento rápido de los intercambios de experiencias, tal como lo han puesto de manifiesto los informes y evaluaciones presentados con ocasión de las reuniones de res-

ponsables de las Instituciones y Programas celebradas en San José, Costa Rica, en 1986, y en Campinas, Brasil, en 1987.

Con estos antecedentes, la Mesa del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal, en su última reunión celebrada en México en agosto 1987, recomendó la preparación y ejecución de un proyecto específico orientado a satisfacer en el menor tiempo posible la necesidad de formación de formadores en materia de planificación y administración de la educación, formulando a OREALC el mandato de promover las consultas y los trabajos necesarios para la puesta en marcha de dicho Proyecto. La reunión de representantes de Instituciones de la Red, celebrada en Campinas en 1987, fue convocada específicamente con el propósito de reunir elementos sobre los alcances, factibilidad y programación del Proyecto cuya justificación, objetivos, resultados esperados y fases de ejecución, actividades e insumos se presentan en este documento de proyecto.

A fin de aprovechar más eficientemente los recursos que los países asignan a la formación y capacitación de planificadores y administradores de la educación, se cree conveniente promover coordinadamente la formación de formadores en la región, en el marco de la Red REPLAD. Se estima que las modalidades de organización y operación de esta Red facilitarán la coordinación de los esfuerzos aislados que ya vienen realizando ciertos países, con vistas a la ejecución de este proyecto conjunto de formación de formadores, a la vez que coadyuvarán a una mejor utilización de los recursos disponibles. Considerando que diversos países e instituciones nacionales disponen ya de recursos propios para el desarrollo de proyectos en este campo, las acciones de intercambio previstas en este Proyecto podrán ser cubiertas parcialmente con aportes nacionales.

Será necesario prever recursos adicionales, provenientes de fuentes externas, a fin de iniciar, de optimizar y de consolidar este proceso de formación de formadores en el ámbito regional.

2. Justificación

Este Proyecto obedece a la necesidad de elaborar, en el contexto de crisis financiera que afecta al sector educación, una estrategia de carácter multiplicador que permita potenciar los recursos de las Instituciones de la Red Regional para la Capacitación, la Innovación y la Investigación en los campos de la Planificación y la Administración de la Educación Básica y de los Programas de Alfabetización —REPLAD—, orientando acciones a nivel regional, nacional e institucional. Estas acciones contarán con el auspicio y el apoyo de OREALC y del IIPE, tanto en el diseño preliminar como en la ejecución del Proyecto.

Como aspecto central de esa estrategia se plantea un esfuerzo especial orientado a encarar el mejoramiento cualitativo de la formación de planificadores y administradores de la educación en la región. Asimismo, como parte de esas acciones, se promoverá la elaboración de enfoques renovadores y el desarrollo de nuevos paradigmas para la planificación y administración educacional en los países de la región, con vistas a contribuir a la democratización efectiva de los sistemas educativos.

Como propósito fundamental, este Proyecto pretende contribuir en forma directa al desarrollo de las capacidades nacionales requeridas para el logro de los objetivos del Proyecto Principal. Existe conciencia de que dichos objetivos difícilmente podrán cumplirse, en el grado deseable y en el plazo previsto, sin un esfuerzo considerable tendiente a remover los obstáculos derivados de la poca eficiencia interna de los sistemas y de la situación de crisis económica y financiera por la que atraviesan los países de la región, con sus negativas repercusiones en el campo del desarrollo social y en particular en la satisfacción de necesidades básicas en el área de la educación y en el mejoramiento de su calidad y eficiencia.

Entre otros factores vinculados a la optimización de las decisiones políticas, se estima necesaria una reactivación y renovación urgente de los procesos de planificación, administración y gestión, de manera que éstos se conviertan en instrumentos estimulantes de las innovaciones y de los cambios que se precisan en educación. Para dicha renovación y reactivación, se considera que la capacitación de los cuadros de personal encargados de dichos procesos y, en particular, la preparación de los responsables de esta capacitación, a través de la formación de formadores, constituye un requisito condicionante.

En la actualidad, no existe en la región un mecanismo que coordine y desarrolle las capacidades nacionales para hacer viable esta formación de formadores dentro del ámbito de los propios países de la región de América Latina y el Caribe.

De acuerdo con el mandato de la Mesa del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal, la cooperación internacional deberá precisamente intensificar su apoyo a estas acciones de formación de formadores en planeamiento y administración de la educación, asignándoles una alta prioridad.

La Red REPLAD, establecida en Panamá en 1985 en el marco del Plan Regional de Acción del Proyecto Principal, integrada por Instituciones y Programas nacionales que desarrollan actividades de capacitación, innovación e investigación en los campos de la planificación y administración de la educación básica y los programas de alfabetización, constituye un instrumento adecuado para esta tarea de formación. Para ello, la Mesa del Comité estimó la necesidad de un proyecto específico de Formación de Formadores en los campos de la Planificación y Administración de la Educación, como parte central de las acciones de esta Red y dio el mandato a la Oficina Regional de Educación de la Unesco para América Latina y el Caribe para que, en consulta con especialistas de las Instituciones integrantes, precisara propuestas de acción en este sentido.

La existencia de la capacidad instalada de la Red REPLAD, que cuenta con una estructura flexible y con vinculaciones que favorecen las actividades de cooperación horizontal y de intercambio de conocimientos, experiencias e informaciones; la necesidad de una mayor adecuación de la formación de formadores a las necesidades y prioridades del Proyecto Principal; y los menores costos comparativos de una oferta regional en este campo, constituyen las bases principales de la propuesta que aquí se detalla, denominada: PROYECTO REGIONAL DE INTERCAMBIO Y COOPERACION PARA LA FORMACION DE FORMADORES EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACION DE LA EDUCACION.

Se espera que este Proyecto contribuirá a atender las necesidades de formación en cada país participante y a fortalecer las instituciones miembros de REPLAD.

3. Definición operacional de formador de formadores

La formación de formadores se entiende aquí como una acción institucional o personal de primera instancia que, a través de un proceso de efecto multiplicador, conduce a la introducción de innovaciones significativas en el sistema educativo.

Formadores de formadores son, a los efectos del presente Proyecto, aquellos especialistas que, en centros docentes de excelencia, tienen la responsabilidad de generar procesos innovadores formando en aspectos teórico-prácticos a quienes están encargados de capacitar y perfeccionar al personal involucrado en los procesos de planificación y gestión administrativa, en centros docentes o en dependencias técnicas del sistema educativo mediante estrategias metodológicas acordes a los requerimientos institucionales.

En términos prácticos, se considera como población usuaria potencial del Proyecto la constituida por docentes y funcionarios en ejercicio, comprometidos con los procesos de formación e innovación en planeamiento y administración de la educación básica y de programas de alfabetización y educación de adultos que estén en condiciones de acreditar una preparación previa sólida, tanto a nivel teórico como práctico.

En este sentido y dentro de una visión dinámica del planeamiento y la administración como procesos interrelacionados y no subordinados entre sí, el formador de formadores en este campo deberá ser capaz de:

— tener los conocimientos que se precisan para poder intervenir en la realidad educativa, social y económica nacional y regional y para incidir positivamente en el logro de los objetivos del Proyecto Principal;
— manejar con sentido innovador los conocimientos técnicos en materia de planeamiento y administración de la educación, tanto a nivel de la información como del análisis y de la toma de decisiones;

— articular práctica y teoría;
— investigar y analizar el propio desarrollo técnico en planeamiento y administración educativa y reestructurarlo en función de las necesidades culturales y sociales propias del contexto en el que actúa.

Es importante además, que el formador de formadores sea capaz de analizar, desde una perspectiva crítica, los resultados de estudios e investigaciones referidos a la situación socioeconómica que atraviesa la región; de comprender e interpretar el contexto político en que están insertas la planificación y la administración de la educación y que opera como condicionante de las decisiones y de los procesos; de analizar y evaluar críticamente la experiencia histórica de los países y de la región; y de hacer del planeamiento y de la administración de la educación procesos integrados al planeamiento y a la administración del desarrollo socioeconómico global.

4. Objetivos generales

— Mejorar la capacidad de los sistemas educativos para responder a las exigencias que plantea el desarrollo de los países, dentro de una mejor articulación de los procesos de desarrollo global.
— Contribuir, mediante una mejoría de la calidad, eficacia y eficiencia de los Planes Nacionales de Acción, al logro de los objetivos del Proyecto Principal.
— Contribuir al mejoramiento de los sistemas nacionales de formación y capacitación del personal de la educación.
— Promover la cooperación entre los países de la región y, al interior de los países, entre las instituciones académicas y los organismos gubernamentales de planificación y política educativa, estimulando acciones conjuntas para la capacitación, la innovación y la investigación en los campos de la planificación y la administración de la educación básica y de los programas de alfabetización.

5. Objetivos específicos

— Preparar equipos de especialistas responsables de la formación científico-técnica del personal involucrado en los procesos de planificación, dirección, supervisión y gestión administrativa en el campo de la educación.
— Mejorar la capacidad técnica de los funcionarios que se desempeñan en el planeamiento y la administración de los Planes Nacionales de Acción del Proyecto Principal en los distintos países de la región.
— Consolidar un ámbito regional que abra oportunidades permanentes de actualización del conocimiento y de desarrollo de metodologías para los estudios de las necesidades de capacitación.
— Contribuir a la elaboración, en el ámbito de la Red REPLAD, de marcos teóricos y metodológicos que permitan desarrollar nuevos modelos de planificación y gestión administrativa más flexibles y más adaptados a las necesidades educativas de los grupos de población más marginales.
— Desarrollar estrategias innovadoras de formación que permitan optimizar los procesos de preparación del personal involucrado.
— Capacitar y perfeccionar en centros de excelencia de la región a los formadores en las áreas de planeamiento y administración de la educación, utilizando más eficientemente y más coordinadamente los recursos destinados a este fin.
— Desarrollar y difundir documentos y materiales didácticos para la capacitación presencial y a distancia de planificadores y administradores de la educación.
— Utilizar y/o emprender investigaciones vinculadas con estrategias, metodologías y contenidos para el desarrollo inicial del Proyecto de formación de formadores y para sus cursos posteriores.
— Desarrollar al interior de la Red REPLAD mecanismos fluidos de articulación entre aquellas

instituciones que, a niveles de excelencia, se ocupan de la formación de planificadores y administradores de la educación y aquellas que tienen a su cargo la formulación, aplicación y evaluación de planes y programas educativos y contribuir, por esta vía, al desarrollo y fortalecimiento de nuevas capacidades y competencias en estas áreas.

6. Resultados esperados

Los resultados esperados del Proyecto de Formación de Formadores son los siguientes:

i. Haber sistematizado un proceso de conocimiento e información sobre necesidades en materia de formación de planificadores y administradores de la educación y de programas y experiencias institucionales en este campo.
ii. Haber establecido y perfeccionado los mecanismos de articulación y complementación de las acciones de formación de formadores en los niveles tanto regional como nacional.
iii. Mediante la implantación y desarrollo del programa de formación de formadores, haber formado 400 formadores —100 formadores de tipo A o a nivel regional, y 300 formadores tipo B o a niveles nacionales—, al término del período de 4 años, comprendido entre 1988 y 1991.
iv. Haber desarrollado, validado y difundido los diseños, metodologías y materiales didácticos y resultados de investigación realizados durante el cumplimiento del programa.
v. Haber fortalecido y sistematizado los intercambios entre los miembros de la Red y haber desarrollado, en particular, mecanismos operativos que faciliten la articulación entre los centros de formación e investigación y los organismos de planificación y ejecución de la política educativa.
vi. Haber contribuido al reforzamiento de las Instituciones miembros de la Red y al mejoramiento de la capacidad de los sistemas educativos, a través del fortalecimiento de sus procesos de planificación y administración, dentro del desarrollo global de los países involucrados.

7. Etapas

Las etapas para el desarrollo del Proyecto estarán de acuerdo a la siguiente secuencia:

1er año

— Negociaciones con las fuentes de financiamiento tanto nacionales como internacionales.
— Identificación de instituciones de formación e investigación y de organismos de planificación participantes;
— Acuerdos sobre compromisos institucionales.
— Acuerdos sobre coordinación regional y nacional.
— Taller preparatorio para el diseño del programa del Curso Básico Regional (12 días, 18 participantes nacionales).
— Designación del equipo responsable del Proyecto, selección de materiales didácticos y estudios de caso sobre Planes Nacionales de Acción (4 meses).
— Taller para evaluación de los materiales didácticos del Curso Regional Básico y de los estudios de caso (10 días, 18 participantes).
— Impresión de materiales de instrucción (8 semanas).
— Primer Curso Base Regional —Nivel A— (6-10 semanas).

2° año

— Evaluación, retroalimentación e implantación de sistemas de información sobre oportunidades de formación y sobre seguimiento de egresados.
— Intercambio de especialistas.

— Selección de candidatos participantes en proyectos de investigación y en cursos de niveles A y B.
— Apertura de cursos nacionales —Nivel B— de formación en las Instituciones miembros de REPLAD (se efectuarán en forma cíclica, en 1989, 1990 y 1991).
— Segundo Curso-Base Regional —Nivel A—.

3° y 4° años

— Prosigue selección de participantes, intercambio de especialistas y desarrollo de actividades de capacitación niveles A y B e investigación.
— Evaluación de resultados.

Los cursos estarán instrumentados de acuerdo al cronograma siguiente:

CURSOS	AÑOS				Total general
	1988	1989	1990	1991	
Cursos básicos regionales nivel A (participantes	1 (25)	1 (25)	1 (25)	1 (25)	4 (100)
Cursos básicos nacionales nivel B (participantes)		7 (100)	7 (100)	7 (100)	21 (300)
Total participantes					400

8. Principales actividades

A nivel regional

i. Reunión regional sobre Formación de Formadores.
ii. Informes de investigación sobre formación de formadores.
iii. Identificación de fuentes de financiamiento.
iv. Taller preparatorio para diseño de Programa de Curso Básico Regional.
v. Diseño e implantación del sistema de información.
vi. Diseño para preparación de Directorio de Instituciones y Programas de Formación.
vii. Programación del intercambio de especialistas y de actividades de capacitación —niveles A y B— e investigación.
viii. Sistematización y procesamiento de datos para su incorporación al Directorio.
ix. Difusión de versión preliminar del Directorio, para validación.
x. Taller para evaluación de materiales didácticos.
xi. Determinación de responsabilidades de cada Centro Nacional receptor de especialistas extranjeros y estimación de docentes e investigadores de cada país que viajarán al exterior, con indicación tentativa de áreas de formación e investigación.
xii. Programación detallada de intercambios de especialistas entre países e instituciones (compatibilización de propuestas).
xiii. Impresión de materiales de instrucción.

xiv. Curso Regional Básico —Nivel A— de formación de formadores.
xv. Apoyo regional a la capacitación y formación de formadores e investigadores a nivel nacional y a las actividades de cooperación horizontal.
xvi. Impresión y difusión del Directorio.
xvii. Evaluación del aprendizaje, de los materiales y de los resultados.

A nivel nacional

xviii. Organización de las Unidades Institucionales de Coordinación y de las respectivas subredes nacionales.
xix. Recopilación, procesamiento y envío a la Coordinación Regional de la información para la elaboración del Directorio.
xx. Elaboración a nivel nacional de los proyectos de intercambio, con propuestas de programas individuales y de centros de acogida en el exterior.
xxi. Determinación de la capacidad nacional e institucional de acogida, en centros de excelencia, de especialistas, docentes e investigadores de otros países e instituciones.
xxii. Procesamiento de los trámites de intercambio de especialistas.
xxiii. Desarrollo de los cursos nacionales intensivos de capacitación y de programas de investigación con participación de especialistas de otros países.

9. *Detalles de operación*

La Red REPLAD constituirá el principal mecanismo de operación y evaluación del Proyecto, con el apoyo de OREALC y del IIPE.

Para alcanzar los objetivos fijados, el Proyecto trabajará en dos niveles principales de actividad, el regional y el nacional que, en conjunto, contribuirán a desarrollar aspectos complementarios y convergentes de la formación de formadores.

El nivel regional de actividad —Nivel A— consistirá en el diseño y desarrollo del "Curso-base regional de capacitación de formadores en planeamiento y administración para América Latina y el Caribe", de carácter anual, que servirá como ámbito de reflexión y formación para que participantes de contextos diferentes analicen en forma intensiva las problemáticas que afectan a cada país y planteen alternativas de superación. Dicho curso, que contará con componentes presenciales y a distancia, tendrá una duración de entre 6 y 10 semanas, de las cuales dos serán para desarrollar aspectos básicos y dos para especialización en dos o tres áreas temáticas específicas. Durante la última quincena cada participante diseñará un proyecto para desarrollar en su sede de trabajo, vinculado con problemas de administración y/o planificación que se busca solucionar. Para este desarrollo contará con el apoyo de un tutor —profesor en el curso— o de un especialista de instituciones del Proyecto, quien por vía postal, telefónica o personalmente, hará el seguimiento del proyecto hasta su finalización.

El Curso-base Regional será organizado y promovido por OREALC e IIPE, con la cooperación de instituciones y especialistas nacionales vinculados al Proyecto, que tendrán a su cargo el dictado de temas en los que se destaquen por su enfoque renovador y por su competencia. La localización podrá ser cambiada de un año a otro, si bien se considerará como opción fundamental la sede de OREALC.

El nivel nacional —Nivel B— enfatizará el esfuerzo en cursos especiales de carácter intensivo, a través de la concertación entre instituciones de REPLAD que tratan problemas comunes con enfoques innovadores, utilizando su capacidad docente y de investigación para la búsqueda conjunta de alternativas de solución a los mismos. La Red es concebida como una instancia de articulación de esfuerzos entre las instituciones productoras de conocimientos y las que los utilizan; las productoras de conocimientos deberán contribuir con marcos teóricos y metodológicos que permitan analizar e interpretar tipos y estilos de planeamiento y gestión administrativa más flexibles y más adaptados a las necesidades educativas de los grupos más marginales de población.

El intercambio de profesores e investigadores contribuirá a un mejor conocimiento de los enfoques teóricos y prácticos desarrollados por cada institución y a la evaluación y reformulación de experiencias llevadas a cabo en cada país. Es esencial que los que reciben formación y los que la ofrecen sean capaces de establecer vínculos en diferentes niveles, a fin de que se procese un flujo permanente de cooperación horizontal.

Los intercambios para apoyar a y/o beneficiarse de cursos especiales, presenciales y/o a distancia, organizados por distintas instituciones podrán plantearse alrededor de temáticas comunes (planificación macro y micro, administración, educación no-formal) y/o problemas educativos que afectan a grupos de países. La participación en dichos cursos especiales tendrá cabida en algunas instituciones nacionales de REPLAD, con una duración variable (de un mes a 9 meses). La temática de estos cursos intensivos deberá tomar en cuenta problemas comunes a conjuntos de países y su impacto sobre la planificación y administración de la educación.

También se hará parte de este nivel nacional, un conjunto de acciones de cooperación horizontal orientadas al fortalecimiento de las instituciones de REPLAD, tomando en cuenta el grado de desarrollo de cada una, el tipo de recursos disponibles y la complementariedad con actividades de otras organizaciones. Abarcará un abanico de acciones de cooperación horizontal, tales como becas para cursos nacionales, pasantías, conferencias, participación en eventos nacionales, intercambio de informaciones, programas de investigación y de trabajo conjunto, cooperación técnica, etc.

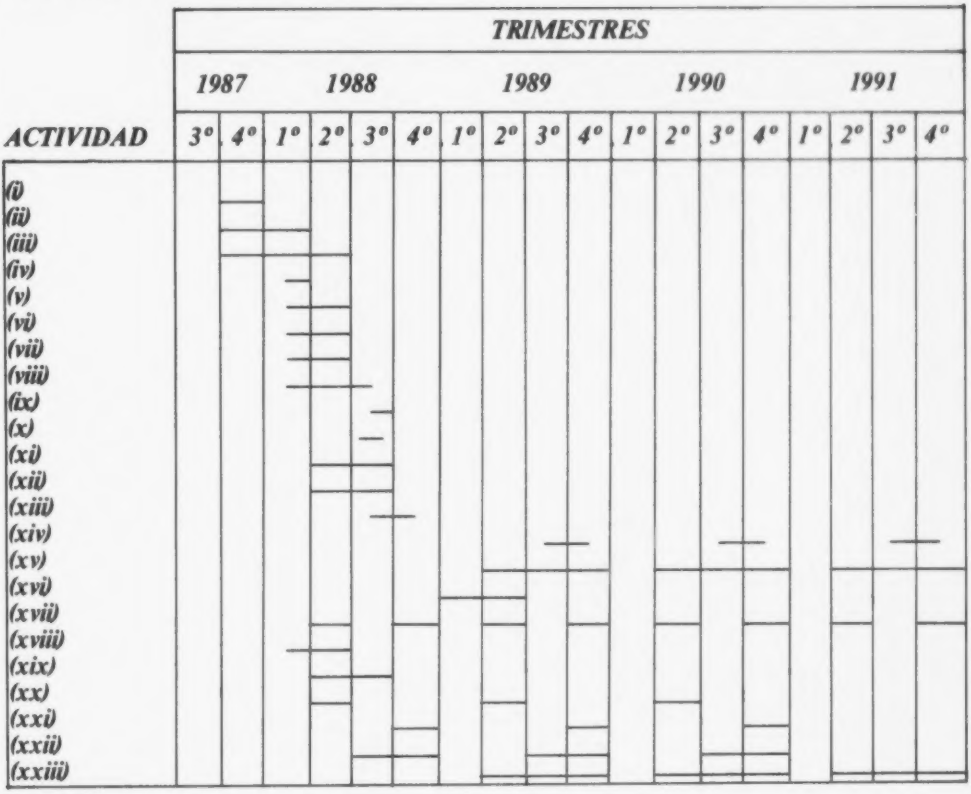
Estas acciones de cooperación horizontal podrán basarse en las ofertas y demandas que se presentan en la reunión anual de REPLAD analizadas con criterio flexible, de forma tal que se favorezca el carácter regional del Proyecto, respetando a la vez la idiosincrasia de cada país; que se promueva la búsqueda de formas y contenidos innovadores; y que se incorporen a esta tarea común diferentes tipos de instituciones, tales como universidades, centros de investigación y oficinas de planeamiento educativo.

Tanto OREALC como el IIPE estarán en disposición de contribuir, en la medida en que les sea solicitado, en la formulación de comentarios relativos al marco conceptual y temporal de la programación de los cursos nacionales, en la programación y desarrollo de los mismos y, en caso necesario, en el envío de materiales pedagógicos.

La coordinación del Proyecto asegurará una permanente retroalimentación entre el curso básico regional y las actividades del nivel nacional.

Tanto a nivel internacional como nacional se efectuará un esfuerzo especial dirigido a la identificación de fuentes de financiamiento internas y externas que puedan contribuir a la concreción de las propuestas anteriores.

10. Cronograma de actividades



11. Insumos

Las instituciones nacionales proveerán los locales y la infraestructura necesarios para el establecimiento y la operación de las Unidades de Coordinación Nacional. También aportarán los sueldos de los respectivos Coordinadores Nacionales y los del personal de apoyo técnico y administrativo necesario para el funcionamiento de dichas Unidades Nacionales. Adicionalmente correrán también con los gastos de funcionamiento, tales como servicios, movilidad interna, materiales y comunicaciones y con los derivados de la realización de las encuestas o viajes locales necesarios para la estructuración de las respectivas subredes nacionales. Aportarán asimismo recursos para contribuir a financiar la estadía en territorio nacional de los especialistas extranjeros.

Los aportes provenientes de fuentes externas se destinarán al pago del sueldo del Coordinador Regional, a cubrir los gastos derivados de la organización del Curso-base Regional, incluyendo pasajes y viáticos, a financiar los gastos de pasajes y viáticos derivados del programa de intercambio de especialistas, a adquirir material bibliográfico para los centros de formación y a saldar los costos de producción, impresión y difusión de los materiales didácticos, del Directorio y de otras publicaciones de interés regional.

Los servicios del Proyecto se destinarán principalmente a formadores y especialistas en las áreas de planeamiento y administración de la educación que asumen funciones de docencia, de dirección y/o de investigación en instituciones de formación y en las Direcciones de Planifica-

ción Educativa miembros de la Red REPLAD y que están en condiciones de proseguir en tales funciones por un período significativo.

Dentro del área de intercambios, el desarrollo del programa de trabajo de cada especialista visitante será conducido y supervisado por un docente y/o investigador perteneciente al Centro Nacional que lo acoge. El programa de trabajo, que perseguirá objetivos de formación avanzada, incluirá el apoyo a la realización de trabajos de investigación en la Institución huésped. En el marco de este subproyecto se considera además la participación de responsables nacionales de formación en el Curso Anual-Base y la organización de pasantías específicas para algunos de dichos responsables, con fines de investigación, de preparación de material didáctico o de reflexión sobre problemas de formación.

La incorporación al Proyecto de los Centros de Excelencia de cada país se hará previa acreditación de que éstos cuentan con un sólido equipo de docentes e investigadores de reconocida solvencia en los campos del planeamiento y la administración de la educación, con equipamiento adecuado para el desarrollo al más alto nivel del programa de trabajo de los especialistas visitantes y con un plan pertinente de investigaciones y publicaciones.

La Unesco, por intermedio de la OREALC, se encargará de coordinar, convocar, organizar y supervisar el funcionamiento del Curso-base anual, así como de las tareas de asesoramiento y coordinación en la programación y desarrollo del programa de intercambio de especialistas, en las tareas de información y difusión y en la identificación de fuentes complementarias de financiamiento. En consulta con el IIPE y con las Instituciones nacionales la Oficina Regional de Educación de Unesco formulará el marco conceptual y temporal del programa de formación. El IIPE y OREALC participarán directamente en actividades docentes específicas y proporcionarán de acuerdo con las necesidades, el material didáctico correspondiente.

12. Aspectos institucionales

El Proyecto contará con una Coordinación Regional ubicada en OREALC y con tantas Coordinaciones Institucionales como Instituciones u organismos participantes.

El Coordinador Regional tendrá la responsabilidad de la ejecución regional del Proyecto, bajo la supervisión del especialista regional en planeamiento y administración de la educación de OREALC y bajo la responsabilidad general del Director de OREALC.

Cada una de las Coordinaciones Institucionales estará encargada de programar y desarrollar proyectos nacionales de formación e investigación, de proponer los candidatos a capacitar en otros países de la región y de asegurar un intercambio regular de informaciones y de experiencias con las otras Coordinaciones Institucionales y con la Coordinación Regional.

13. Organismos nacionales de ejecución

La lista de los ocho organismos e instituciones que se ocuparán de la ejecución del Proyecto en sus alcances nacionales será definida de común acuerdo con los gobiernos de la región, previa consulta que será efectuada en el marco de la Red REPLAD.

El Proyecto se implantará en los países del Caribe anglófono y francófono a través del CARNEID.

14. Ambito de influencia del proyecto

El Proyecto operará en una primera etapa únicamente en los 8 países y con los organismos e instituciones que se adhieran al mismo en su fase inicial. En la medida de los recursos disponibles el Proyecto extenderá sus servicios a otros países, abriendo paulatinamente sus actividades de formación a todos los organismos e instituciones miembros de la Red REPLAD e, incluso, en la medida de las posibilidades de financiamiento adicional, a otros proyectos y organismos nacionales. Dadas las distancias que existen entre algunos países, se procurará ir concentrando acciones, preogresivamente, en diferentes puntos geográficos de la región.

OTRAS PUBLICACIONES DE LA SERIE REPLAD

1. Programa de Cooperación Unesco/Gobierno de España en el Proyecto Principal de Educación para América Latina y el Caribe. *Informe de las actividades realizadas en 1984.*
2. Elementos de orientación para evaluar actividades de Capacitación en los campos de la Planificación y la Administración de la Educación Básica y de los Programas de Alfabetización, por Eduardo Miranda. REPLAD. *Documento de trabajo N° 1.*
3. Red Regional para la Capacitación, la Innovación y la Investigación en los campos de la Planificación y la Administración de la Educación Básica y de los Programas de Alfabetización —REPLAD—. OREALC. REPLAD. *Documento de Trabajo N° 2.*
4. Planteamientos preliminares para un Programa de Capacitación a Distancia de administradores/supervisores de la educación del nivel local en el marco de REPLAD, por Jaime Ramírez. REPLAD. *Documento de Trabajo N° 3.*
5. Primera Reunión de la Red Regional para la Capacitación, la Innovación y la investigación en los campos de la Planificación y la Administración de la Educación Básica y de los programas de Alfabetización. Panamá, agosto 26-30. *Informe Final.*
6. Consulta Técnica Programas a Distancia para la Capacitación de Administradores de la Educación Básica y de Programas de Alfabetización. Bogotá, Colombia, 2-6 diciembre 1985. *Informe.*
7. La Red Regional REPLAD: una estrategia innovadora para la Capacitación de Administradores educacionales, por Jorge Jiménez E. CAE-Universidad de Concepción/Unesco-OREALC.
8. La Evaluación de Actividades de Investigación y Capacitación en el marco de la REPLAD, por Leonel Zúñiga, Unesco-OREALC.
9. Reg Regional REPLAD. Actividades realizadas 1985-1986. *Sugerencias sobre evaluación,* por Carlos R. Velasco B. Unesco-OREALC. 1986.
10. *Paquete de materiales multimedia para la capacitación de planificadores, administradores y supervisores de la educación básica y de programas de alfabetización a nivel local, dentro del marco de la Red Regional REPLAD.* (El paquete contiene: • Guía de Utilización de los materiales de capacitación; • 8 módulos con su respectiva cinta grabada; y • Unidades de Aprendizaje (35 cartillas impresas). Bogotá, Colombia. Unesco-OREALC/SECAB/SENA/ Gobierno de España.
11. Segunda Reunión de la Red Regional para la Capacitación, la Innovación y la Investigación en los campos de la Planificación y la Administración de la Educación Básica y de los programas de alfabetización. San José, Costa Rica, 2-7 de Noviembre 1986. *Informe Final.*
12. Resúmenes analíticos de documentos REPLAD. Agosto 1985-Julio 1987. Unesco/ OREALC. 1987.
13. Formación de Formadores. Experiencias institucionales en planeamiento y administración de la educación, por Silvia N. de Senén González. REPLAD. Unesco/OREALC. 1987.

Enrique Delpiano 2058. (Plaza Pedro de Valdivia) Casilla 3187 - Santiago • CHILE.